

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO**  
**Y POSICIONAMIENTO DE UNA EMPRESA ASESORA**  
**PRODUCTORA DE SEGUROS CASO: ISIS BUSINESS**

**TRABAJO DE TITULACION DE GRADO PREVIA LA**  
**OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**AUTOR: SALAZAR MARTINEZ DORIS SABRINA**  
**DIRECTOR: MGTR XIMENA VILLAMAR E.**

**QUITO, FEBRERO 2015**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo representa tiempo, esfuerzo y factores que lo caracterizan como invaluable para mí. Por este gran valor que representa, solo lo puedo dedicar al regalo más hermoso, irremplazable y valioso que Dios me pudo dar.

Este trabajo lo dedico a ti hijo mío. Porque tú, Emilio Alejandro, eres el motor que me levanta cada día y me da la determinación para continuar luchando por nosotros. Eres quien me motiva a ser mejor y haré lo necesario para lograrlo y ser un ejemplo a seguir para ti.

## **AGRADECIMIENTO**

Son algunas las personas que han formado parte del desarrollo de mi trabajo de tesis. A estas personas tan admirables y valiosas para mí quiero agradecerles por su apoyo, consejos, ánimo y compañía en los momentos más difíciles.

Inicio agradeciendo a Dios, a quien le debo mi vida y las miles de bendiciones que me ha dado a lo largo de la misma; por rodearme de mi invaluable familia, incomparables amigos y grandes maestros.

Gracias padres. Iván y Doris, porque a pesar de mis errores Uds. Nunca dejaron de darme amor, de creer en mí, de apoyarme en todo aspecto necesario para crecer y ser la mujer y profesional en la que hoy por hoy me he convertido. Sé el gran esfuerzo que ha representado no solamente en la perspectiva financiera, sino en sus propios sacrificios y mi gratitud a Uds. será eterna.

A mi hermano Andrés y mí cuñada Evelyn. Gracias hermanos por ser quienes pusieron su hombro para yo poder subir. Son Uds. Quienes dedicaron su tiempo y compartieron conmigo sus conocimientos para desarrollar este trabajo. Hermano confiaste en mis manos tu propia empresa y me permitiste trabajar en mejorarla, te admiro por tu tenacidad y por el maravilloso hombre que eres totalmente.

Gracias Hernán y Genoveva debido a la gran admiración que tengo hacia Uds. mi elección fue que sean mis guías en esta labor. Gracias por retroalimentar mi trabajo y apersonarse de que el mismo sea exitoso.

Y la mayor de las gratitudes a una de las personas más importantes para mí.

Mi maestra, amiga, y directora de tesis Ximena Villamar quien con su paciencia, motivación, orientación y persistencia inculcó en mí el sentido del rigor, perseverancia y lucha.

Con su ejemplo me propuse ser mejor y me dedique con esmero. Ella acompañándome, muchas veces tomó mi mano y me impulsó a continuar caminando.

Mil gracias.

## ÍNDICE GENERAL

Carátula.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	11
1. ASPECTOS CONCEPTUALES DE LOS SEGUROS.....	11
1.1. DEFINICIONES DE SEGURO.....	11
1.2. CARACTERÍSTICAS DEL SEGURO.....	12
1.3. CONTRATO DE SEGUROS.....	12
1.4. ELEMENTOS DEL CONTRATO DE SEGUROS.....	13
1.5. CLASIFICACIÓN DE LOS SEGUROS.....	14
1.5.1. Seguros de personas.....	14
1.5.2. Seguros de daños.....	15
1.5.3. Fianzas.....	16
1.6. SISTEMA PRIVADO DE SEGUROS.....	16
1.6.1. Compañía de seguros.....	16
1.6.2. Compañías de reaseguros.....	17
1.6.3. Peritos de seguros.....	18
1.6.4. Asesores productores de seguros.....	18

1.6.5.	Intermediarios de reaseguros .....	19
CAPÍTULO II.....		20
2.	ESTRUCTURA DEL MERCADO DE SEGUROS.....	20
2.1.	ESTRUCTURA A NIVEL NACIONAL .....	20
2.2.	TRAYECTORIA A NIVEL QUITO.....	24
2.2.1.	Posicionamiento en el mercado .....	24
2.2.2.	Mercado de Aseguradoras - Quito.....	26
2.3.	INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS DEL MERCADO DE SEGUROS .....	28
CAPÍTULO III .....		32
3.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA .....	32
3.1.	INFORMACIÓN GENERAL .....	32
3.2.	ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	33
3.3.	PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PRESTA.....	34
3.3.1.	Responsabilidad civil.....	34
3.3.2.	Fraudes .....	35
3.3.3.	Deportistas (profesionales y amateurs).....	36
3.3.4.	Mascotas .....	37
3.3.5.	Tarjetas – póliza bancaria (bankersblanket bond) .....	37
3.3.6.	Multiriesgos .....	38
3.3.7.	Servicios que se ofrecen .....	43
3.4.	ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO .....	45
3.4.1.	Activos.....	45
3.4.2.	Pasivos .....	46
3.4.3.	Patrimonio .....	46
3.4.4.	Utilidad .....	48
3.4.5.	Índices financieros .....	50

CAPÍTULO IV .....	53
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	53
4.1. VISIÓN.....	54
4.2. MISIÓN .....	55
4.3. PRINCIPIOS Y VALORES .....	57
4.3.1. Principios.....	57
4.3.2. Valores.....	59
4.4. ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE .....	60
4.4.1. Análisis externo .....	60
4.4.1.1. Macroentorno.....	61
4.4.1.2. Microentorno .....	79
4.4.1.3. Influencia de los Factores Externos.....	85
4.4.1.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	87
4.4.2. Análisis interno.....	89
4.4.2.1. Encuesta institucional .....	89
4.4.2.2. Influencia de los Factores Internos .....	104
4.4.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	105
4.5. ANÁLISIS FODA .....	106
4.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	107
4.7. ESTRATEGIAS .....	108
4.7.1. Estrategias FO .....	108
4.7.2. Estrategias FA .....	109
4.7.3. Estrategias DO.....	110
4.7.4. Estrategias DA.....	111
4.8. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA) .....	114

4.9. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE).....	117
CAPÍTULO V .....	122
5. PRESUPUESTO ESPECÍFICOS E INTEGRALES .....	122
5.1. PRESUPUESTOS ESPECÍFICOS.....	122
5.1.1. Objetivos.....	123
5.1.1.1 Planes Operativos (POAS) .....	127
5.2. COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO....	134
5.2.1. Proyecciones Sin Plan Estratégico .....	135
5.2.2. Proyecciones Con Plan Estratégico .....	136
5.2.3. Flujos de Fondos Comparativos .....	139
CAPÍTULO VI .....	141
6. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	141
6.1. TASA DE DESCUENTO O TMAR .....	141
6.2. VALOR ACTUAL NETO (VAN) .....	142
6.3. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	144
6.4. PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI).....	145
6.5. BENEFICIO / COSTO .....	146
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	148
CONCLUSIONES.....	148
RECOMENDACIONES .....	151
BIBLIOGRAFÍA .....	153
ANEXO 1. ESTRUCTURA FUNCIONAL ISIS BUSINESS.....	155
ANEXO 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	163
ANEXO 3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI) .....	165



ANEXO 4. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA) .....	167
ANEXO 5. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE).....	169
ANEXO 6. ROL GENERAL (DEPARTAMENTO DE VENTAS) AÑO 2012 .....	170
ANEXO 7. BALANCE DE COMPROBACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012.	172
ANEXO 8. ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2012 .....	180
ANEXO 9. ROL GENERAL (DEPARTAMENTO DE VENTAS) AÑO 2013 .....	181
ANEXO 10. ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2013 .....	183
ANEXO 11. ENTREVISTA A LA GERENCIA .....	184

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1. Crecimiento Sector Seguros vs. PIB .....	29
Gráfico No. 2. Organigrama ISIS Business.....	34
Gráfico No. 3. Producto Interno Bruto PIB.....	62
Gráfico No. 4. Inflación Anual y Mensual .....	66
Gráfico No. 5. Pobreza Nacional.....	74
Gráfico No. 6. Mercado Laboral .....	76
Gráfico No. 7. Género del personal de la empresa.....	90
Gráfico No. 8. La organización de la Agencia es:.....	91
Gráfico No. 9. Posee Plan Estratégico.....	92
Gráfico No. 10. Cuenta con Visión y Misión .....	93
Gráfico No. 11. Si tiene Misión, ¿la conoce?.....	94
Gráfico No. 12. Si tiene Visión, ¿la conoce?.....	95
Gráfico No. 13. Conoce los principios y valores de la Agencia.....	96
Gráfico No. 14. Relación con las Autoridades .....	97
Gráfico No. 15. Diálogo con los directivos de la Agencia .....	98
Gráfico No. 16. Son tomadas en cuenta las inquietudes .....	99
Gráfico No. 17. Cómo se lleva con sus compañeros de labores.....	100
Gráfico No. 18. Infraestructura de la Agencia.....	101
Gráfico No. 19. Capacitación relacionada con las actividades.....	102
Gráfico No. 20. Sugerencia para mejorar la organización de la Agencia .....	103
Gráfico No. 21. Ubicación Matriz PEYEA .....	116
Gráfico No. 22. Diagrama de la Matriz PEYEA .....	168

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1. Sector Seguros – Ranking de Activos.....	22
Cuadro No. 2. Variaciones Principales de los Rubros del Balance .....	23
Cuadro No. 3. Captación de Primas Netas por Cías de Seguros .....	23
Cuadro No. 4. Mercado Aseguradoras en Quito .....	25
Cuadro No. 5. Clasificación por Tamaño de Aseguradoras – Quito .....	27
Cuadro No. 6. Prima Netas Retenida vs. Prima Neta Pagada .....	30
Cuadro No. 7. Crecimiento de Primas Anualizadas .....	30
Cuadro No. 8. Variación Anual de la Estructura Financiera de las Cías de Seguro.....	31
Cuadro No. 9. Balance General – Análisis Vertical .....	47
Cuadro No. 10. Estado de Resultados Integral – Análisis Vertical .....	48
Cuadro No. 11. Indicadores financieros .....	50
Cuadro No. 12. Elementos para definir la visión empresarial.....	54
Cuadro No. 13. Misión Empresarial .....	56
Cuadro No. 14. PIB Petrolero y No Petrolero .....	64
Cuadro No. 15. Tasa de Interés Activa.....	68
Cuadro No. 16. Tasa de Interés Pasiva.....	69
Cuadro No. 17. Proveedores de la empresa ISIS Business .....	81
Cuadro No. 18. Clientes .....	83
Cuadro No. 19. Competencia .....	85
Cuadro No. 20. Resumen Factores Externos .....	86
Cuadro No. 21. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	88
Cuadro No. 22. Género del personal de la empresa .....	90
Cuadro No. 23. La organización de la Agencia es: .....	91
Cuadro No. 24. Posee Plan Estratégico .....	92
Cuadro No. 25. Cuenta con Visión y Misión .....	93
Cuadro No. 26. Si tiene Misión, ¿la conoce? .....	94
Cuadro No. 27. Si tiene Visión, ¿la conoce? .....	95
Cuadro No. 28. Conoce los principios y valores de la Agencia .....	96
Cuadro No. 29. Relación con las Autoridades.....	97

Cuadro No. 30. Diálogo con los directivos de la Agencia .....	98
Cuadro No. 31. Son tomadas en cuenta las inquietudes .....	99
Cuadro No. 32. Cómo se lleva con sus compañeros de labores .....	100
Cuadro No. 33. Infraestructura de la Agencia .....	101
Cuadro No. 34. Capacitación relacionada con las actividades .....	102
Cuadro No. 35. Sugerencia para mejorar la organización de la Agencia.....	103
Cuadro No. 36. Resumen Factores Internos .....	104
Cuadro No. 37. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	105
Cuadro No. 38. FODA.....	112
Cuadro No. 39. Matriz de estrategias .....	113
Cuadro No. 40. Matriz PEYEA .....	115
Cuadro No. 41. PEYEA.....	115
Cuadro No. 42. Matriz MCPE – ISIS Business.....	119
Cuadro No. 43. Plan Operativo 1 .....	128
Cuadro No. 44. Plan Operativo 2 .....	129
Cuadro No. 45. Plan Operativo 3 .....	130
Cuadro No. 46. Plan Operativo 4 .....	131
Cuadro No. 47. Plan Operativo 5 .....	132
Cuadro No. 48. Plan Operativo 6 .....	133
Cuadro No. 49. Presupuesto Plan Estratégico .....	134
Cuadro No. 50. Flujo operativo Sin Plan Estratégico.....	136
Cuadro No. 51. Flujo operativo Con Plan Estratégico .....	138
Cuadro No. 52. Flujo de Fondos Comparativos .....	140
Cuadro No. 53. Tasa de Descuento .....	142
Cuadro No. 54. Cálculo del Valor Actual Neto.....	143
Cuadro No. 55. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno .....	145
Cuadro No. 56. Período de Recuperación de la Inversión.....	145
Cuadro No. 57. Beneficio / Costo.....	147

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el diseño de un plan estratégico para el desarrollo y el posicionamiento de una empresa asesora productora de seguros caso: ISIS BUSSINESS. El plan estratégico se define como el arte y la ciencia de formular, implementar, y evaluar decisiones multifuncionales que le permitirán a la organización lograr sus objetivos, aprovechando las oportunidades existentes, creando otras nuevas y diferentes para el futuro con el fin de optimizar las tendencias que posee.

ISIS BUSSINESS es una Agencia Asesora Productora de Seguros. Está domiciliada en el Distrito Metropolitano de Quito y se integró al sector asegurador el 6 de Junio del 2011, con la finalidad de hacer gestión, obtención y colocación de contratos de seguros o seguros de asistencia médica para una o varias empresas de seguros o medicina prepagada constituidas y establecidas en el Ecuador. El 1 de Noviembre del 2011 fue aprobada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Mediante la evaluación realizada se llegó a varias conclusiones que determinaron recomendaciones, permitiendo fortalecer a la empresa. Creando una ventaja competitiva con la formulación, implementación y evaluación eficiente de estrategias que lograron el mayor provecho de factores. Debiéndose mantener mediante la evaluación constante de los resultados que genere la aplicación del Plan Estratégico, y así reafirmar las acciones en las áreas que posean más debilidades e impulsar las que posean más fortalezas.

Alcanzando los objetivos propuestos de la empresa ISIS BUSSINESS, las mismas que se verá reflejada en el incremento de las utilidades.

## **INTRODUCCIÓN**

### **ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Formulación del problema**

¿Cómo afecta la ausencia de un plan estratégico en el desarrollo y posicionamiento de la Agencia Asesora Productora de Seguros ISIS Business, localizada en la ciudad de Quito?

#### **Sistematización del problema**

¿Cuáles son los principales aspectos internos y externos que influyen en el normal desenvolvimiento de las actividades desarrolladas por la empresa?

¿Cómo influye la falta de un adecuado direccionamiento estratégico en el desarrollo y posicionamiento de la Agencia ISIS BUSINESS en el mercado?

¿Qué tipo de planes estratégicos son indispensable ser diseñados en la Agencia Asesora Productora de Seguros para fortalecerse en el mercado?

¿Cuál son los beneficios que traería la consecución de un plan estratégico en la Agencia de Seguros?

## **Objetivos**

### **General**

Diseñar un plan estratégico para el desarrollo y posicionamiento de la empresa Asesora Productora de Seguros ISIS BUSINESS.

### **Específicos**

- Identificar y definir los aspectos internos y externos que influyen en las actividades desarrolladas por la Agencia Asesora Productora de Seguros ISIS Business.
- Establecer el direccionamiento estratégico de la Agencia Asesora Productora de Seguros para una eficiente gestión administrativa.

- Plantear un modelo de gestión administrativa basada en planes tácticos, operativos, sistemas de control, evaluación y lineamientos de proyectos.

## **Justificación**

## **Teórica**

En la actualidad las empresas ya sean del sector privado o público necesitan una adecuada organización de las actividades que realizan, siendo imprescindible cuenten con un plan estratégico, el cual permita dar una guía de lo que se pretende conseguir y el “cómo lograrlo”. Siendo necesario el conocimiento relacionado a la planificación estratégica.

La Planificación Estratégica se refiere al proceso que comprende la capacidad de determinar objetivos, comprometer recursos y acciones destinadas a cumplir con metas y evaluar resultados.

La investigación al estar enfocada en el ámbito administrativo, tiene por objetivo diseñar un plan estratégico, orientando los esfuerzos de la organización a mediano y largo plazo, hacia un mayor desarrollo y posicionamiento en el mercado de seguros.

El diagnóstico de la situación actual por la que atraviesa actualmente la Agencia de Seguros, es fundamental para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y



amenazas; para que mediante el direccionamiento estratégico establecer la misión, visión, políticas, valores, objetivos, estrategias y programas a ser aplicados.

Con el apoyo del plan estratégico se plasman las medidas que orienten la marcha de la Agencia, hacia una buena gestión, definiendo los objetivos que la organización pretende alcanzar, especificando las políticas y líneas de acción concretas, orientadas a la consecución de los mismos.

### **Metodológica**

En el estudio de la Agencia Asesora Productora de Seguros se emplea la investigación científica con el fin de conocer la empresa, la forma de organización, descubrir los principales problemas y realizar su diagnóstico.

En base a la problemática que se encuentre diseñar las estrategias y aplicación de herramientas como la planificación estratégica para guiar los procesos concernientes a los servicios ofertados.

El empleo de técnicas de investigación como la entrevista y la encuesta, será importante por cuanto permiten una recopilación, estructuración e interpretación de los resultados alcanzados, teniendo en cuenta los requerimientos de los usuarios.

La correcta ordenación de la información, de la forma en que sugiere el conocimiento científico y la experiencia se verá reflejada en el diseño del plan estratégico de la Agencia Productora de Seguros.

## **Práctica**

La investigación relacionada al diseño un plan estratégico en la Agencia Asesora Productora de Seguros ISIS Business, consiste en un programa enfocado a mejorar su gestión aclarando lo qué se pretende conseguir y cómo conseguirlo. Se estudiará los aspectos internos y externos más relevantes, para tener mejor perspectiva para conocer lo positivo y negativo que tiene la empresa.

Se trabajará enfocado al desarrollo organizacional, gestión administrativa, diseño y consecución de planes estratégicos y lineamientos para dar pautas para la mejora y adecuado posicionamiento de la empresa en el mercado de seguros, a fin de que la empresa esté debidamente organizada y fortalecida, lo que, le daría la oportunidad de crecimiento en el mercado y generar fuentes de trabajo, al necesitar personal para la gestión, obtención y colocación de contratos de seguros.

Finalmente con la investigación se puede aplicar todos los conocimientos en administración y finanzas obtenidos en la Universidad, presentando una información confiable que pueda ser utilizada, en estudios similares.

## **Antecedentes histórica de los seguros**

Al tratar el tema de los seguros, lo primero que se debe hacer es entender todo lo que encierra este término. El seguro no es otra cosa que la transferencia del o los riesgos, en diferentes ámbitos, a una parte aseguradora a través de la formalización de un contrato. Esta transferencia de riesgo tiene su fundamento en tratar de disminuir las consecuencias económicas negativas de un siniestro, que al compartirlas con la parte aseguradora permite que los efectos sean más soportables para las dos partes.

La historia de los seguros se remonta a épocas muy antiguas donde existía de una forma no monetaria basada en los sentimientos de solidaridad existentes entre los miembros de una comunidad ante los daños o pérdidas sufridos de un tercero.

En la Edad Media aparecen asociaciones llamadas GUILDAS, con el fin de socorrerse o ayudarse mutuamente, trabajar especialmente en los casos de muerte, y complementariamente en los campos de accidentes y enfermedad.

Entre los primeros contratos de seguros que aparecieron están los de Seguro de Vida que se dieron para las mujeres embarazadas en el siglo XIV; esto se extendió a Londres donde se realizaron las primeras Pólizas de Seguro de Vida emitidas por The Royal Exchange en el año 1583.

Entonces aparece el primer sistema de aseguramiento en la edad media con el desarrollo del comercio marítimo en el Mediterráneo, ya en esta época aparecieron los aseguradores privados que buscaban lucro con sus servicios, así la Compañía de las Indias Orientales fue la primera gran compañía en brindar el servicio de seguros al transporte marítimo, todo esto en Holanda por el año de 1629.

En la ciudad de Londres, en el siglo XVII y XVIII se crean las primeras empresas de seguros de Inglaterra, ocurrido por el incendio sucedido en esta ciudad donde se consumieron alrededor de 13.000 casas, entonces se creó el “Fire Office” para el auxilio de las víctimas del incendio, surgiendo así el primer seguro contra incendios.

En la ciudad de Hamburgo, Alemania se funda la primera Caja General Pública de Incendio en 1667, que estaba compuesta por varios propietarios de empresas que reunían una cantidad de recursos monetarios para socorrerse entre ellos en caso de incendios.

Se crea en 1686 la empresa aseguradora más poderosa de la época, llamada Lloyd's.

A partir del siglo XVII es donde se empieza a afianzarse los fundamentos jurídicos y técnicos de los seguros, apareciendo las primeras empresas de seguros sobre bases más técnicas. Este crecimiento del sector se debió principalmente al auge de la industria de la época, los descubrimientos hechos y la regulación jurídica de las entidades.

## **Los seguros en América Latina**

En América Latina el seguro surgió por influencias recibidas de países europeos, sobre todo por España, Francia e Inglaterra. Uno de los primeros registros se da en Perú en 1543 cuando se aseguraban mercaderías de España.

Para el año 1784 se registra en Argentina una empresa de seguros Terrestres y Marítimos de la ciudad de Madrid. Para el siglo XIX incursionan otras empresas aseguradoras de Inglaterra que inician sus actividades en Centro y Sudamérica.

Los registros de las actividades de seguros ya en la región de América Latina se dan en los siguientes años: México 1789, Cuba 1795, Argentina 1796, Brasil 1808, Uruguay 1854, Ecuador 1876 y Perú 1895.

Actualmente en América Latina, el 80 % de la población está en la capacidad de acceder a los distintos tipos de seguros, principalmente por el aumento de pequeños negocios y del sector inmobiliario. Existe una tendencia positiva del sector asegurador del continente, sobre todo después de la crisis mundial, convirtiéndolo en un mercado atractivo para la inversión.

## **El mercado de los seguros en el Ecuador**

En el país los seguros empiezan a desarrollarse al inicio de la vida republicana donde existió un trabajo aislado de agentes que eran receptores y mensajeros de las compañías extranjeras que operaban en los países del viejo continente, mismos que estaban orientados a cubrir ramos de seguros de incendios y dos décadas más tarde seguros de vida y transporte marítimo. (Lora Mercado, 2009, pág. 15)

A finales del siglo XIX, en el país existían únicamente empresas de seguros extranjeras que cubrían las áreas de incendios y transporte. En 1940 se crean las primeras empresas nacionales de seguros y reaseguros, entre ellas La Nacional y La Unión Compañía Nacional de Seguros, y se faculta a la Superintendencia de Bancos para que sea el organismo de control del sector asegurador.

A continuación se detallan los eventos más importantes de los seguros dados en el país:

- En 1933, mediante ley se dispone que la Superintendencia de Bancos controle las actividades aseguradoras.
- En 1936, se expide la primera ley de inspección y control de seguros.
- En 1943, se emite la primera póliza de aviación en el país.
- En 1945, se da en el país el seguro de Fianzas de Fidelidad.
- En 1965, se expide la Ley General de Compañías y Seguros que se convierte en la nueva ley que rige los seguros en el país.
- En 1967, se promulga la codificación de la Ley General de Compañías de Seguros que se mantuvo vigente en el país hasta el año de 1998.

Desde la década de los setenta se llevaron importantes cambios en el marco legal, donde existen algunas regulaciones relativas a los seguros. La Superintendencia de Bancos en los años 1997 – 1998 es la institución que asume la tarea de preparar el proyecto de la ley vigente de seguros, misma que ha sufrido algunas modificaciones hasta la actual Ley General de Seguros del Ecuador. (Lora Mercado, 2009, pág. 15)

Las empresas del mercado de seguros se encuentran actualmente reguladas por la Ley General de Seguros del Ecuador y el control de sus actividades está dado por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

A nivel general, la tendencia del sector asegurador en el país se mantiene en crecimiento sobre todo en productos de los segmentos personales y de los microseguros. Con la creación de nuevas empresas en el sector se ha logrado una consolidación de esta rama logrando así poseer un mercado amplio e incluso superior al de otros países de la región.

## **CAPÍTULO I**

### **1. ASPECTOS CONCEPTUALES DE LOS SEGUROS**

#### **1.1. DEFINICIONES DE SEGURO**

El seguro es un contrato, principal, consensual, bilateral, oneroso y aleatorio, por el cual una de las partes se compromete a indemnizar a la otra de las consecuencias dañosas o perjudiciales que ciertos riesgos, procedentes de caso fortuito, a que se hallan expuestas las personas y cosas, pueden ocasionarle, mediante un precio, prima o cantidad que la otra ha de satisfacerle por dicha garantía. (Bueno, 2004, pág. 64)

De acuerdo con esta definición, el seguro se considera un convenio entre dos partes, el asegurado y el asegurador, en el cual el primero paga una cantidad determinada de dinero al segundo con el fin de recibir una indemnización en caso de que ocurra una pérdida o daño a la persona u objeto determinado, producido por un acontecimiento fortuito, todo esto registrado en un contrato previo.



## 1.2. CARACTERÍSTICAS DEL SEGURO

El seguro posee algunas características que debe ser tomar en cuenta entre las partes que llegan al convenio.

- El seguro es un contrato oneroso, es decir que tiene una contraprestación proporcional dando al asegurado el compromiso de pagar la prima de riesgo y al asegurador el pago de la indemnización en caso de que ocurra el siniestro.
- Es un contrato consensual, donde el convenio se realiza con el consentimiento de las partes.
- Es un contrato de adhesión, donde el asegurador propone las condiciones generales y el asegurado se adhiere al cumplimiento de las mismas.
- Es un contrato de buena fe, dado por la lealtad y el compromiso de las partes para el fiel cumplimiento del acuerdo.
- Es un contrato de duración, puesto que los efectos del convenio se darán en un período de tiempo determinado.

## 1.3. CONTRATO DE SEGUROS

“Es la relación jurídica en virtud de la cual la empresa aseguradora, contra el pago de una prima, se obliga a revelar al asegurado, en términos convenidos de las

consecuencias de un evento dañoso incierto; la prestación de la aseguradora consiste en resarcir el daño, pagar una suma de dinero.” (Vásquez del Mercado, 1996, pág. 25)

Tomando en cuenta la definición presentada, el contrato de seguros es un acuerdo comercial dado entre dos partes, donde una de las partes garantiza el pago de un siniestro ocurrido y contemplado en el contrato, a cambio del pago de una prima de riesgo, todo esto regulado por la ley y las entidades de control pertinentes.

#### 1.4. ELEMENTOS DEL CONTRATO DE SEGUROS

Un contrato de seguros posee los siguientes elementos esenciales que son muy importantes dentro de la relación contractual.

- Asegurador
- Solicitante
- Interés asegurable
- Riesgo asegurable
- Monto asegurado o límite de responsabilidad del asegurador
- Prima o precio del seguro
- La obligación del asegurador

## 1.5. CLASIFICACIÓN DE LOS SEGUROS

De acuerdo a la naturaleza de los riesgos, los seguros se clasifican de la siguiente manera:

### 1.5.1. Seguros de personas

Es un acuerdo bilateral entre el asegurado y el asegurador el cual cubre todas las eventualidades que puedan suceder relacionadas a la vida de la persona asegurada. Este seguro comprende tanto el seguro de vida, el seguro contra accidentes y el seguro contra enfermedades, que en sí están contenidas en el mismo grupo general de seguros de vida.

#### ▪ Seguros sobre la Vida

Este seguro cubre la vida o existencia misma de la persona asegurada. El riesgo que cubre este seguro puede ser la muerte del asegurado o la supervivencia del mismo en un período determinado, de igual forma puede cubrir los dos ámbitos. La indemnización que paga el asegurador en caso de fallecimiento se denomina capital asegurado y solo se lo puede hacer una vez o puede darse en forma de renta.

- **Seguros de Accidentes Personales**

Este seguro cubre el riesgo de sufrir un accidente corporal por parte del asegurado y las lesiones que pueden devenir, ajenas a su propia voluntad y por medios fortuitos y externos.

- **Seguro contra Enfermedades**

Este seguro cubre el riesgo de sufrir una o algunas enfermedades por parte del asegurado, comprometiéndose al pago de la cantidad estipulada más los gastos médicos necesarios.

De igual forma, la empresa aseguradora puede prestar el servicio de atención médica en caso de que el asegurado presente alguna enfermedad o dolencia. También este riesgo puede cubrir los riesgos por invalidez en todos sus niveles.

### **1.5.2. Seguros de daños**

El seguro por daños se refiere al acuerdo existente entre dos partes que permite cubrir el riesgo de una pérdida eventual en sus activos o patrimonio a causa de un siniestro. Entre los seguros más comunes en este grupo se encuentra: seguros de incendios, seguros contra robos, seguros de transporte, seguros de automóviles, seguros de crédito, seguros de responsabilidad civil, entre otros.

### **1.5.3. Fianzas**

Estos seguros llamados fianzas son los que entrega una aseguradora a nombre de un tercero para asegurar el cumplimiento de una obligación por parte de éste, dado bajo las estipulaciones mencionadas en el acuerdo o contrato establecido. Las modalidades de este seguro son: Uso del Anticipo, Seriedad de Oferta y Cumplimiento de Contrato.

## **1.6. SISTEMA PRIVADO DE SEGUROS**

El sistema privado de seguros en el país se encuentra integrado por algunas estructuras organizativas, entre las cuales se tiene:

### **1.6.1. Compañía de seguros**

Es una empresa que se encuentra legalmente constituida en el país, que puede ser de procedencia nacional o extranjera, cuya actividad consiste en producir el servicio de aseguramiento de riesgos económicos a cambio del recibimiento de una prima por parte del asegurado.

Estas compañías de seguros están sujetas a restricciones con el fin de precautelar los intereses tanto de los asegurados como de las propias compañías, entre ellas se tiene:

- La actividad del aseguramiento está destinado únicamente a personas jurídicas, con el fin de lograr estabilidad en el sector.
- La compañía aseguradora debe dedicarse únicamente a su actividad, con el fin de garantizar solvencia en sus operaciones.
- La actividad de seguros estará regulada por el Estado, por medio de los organismos pertinentes, con el fin de conseguir la máxima confianza en los clientes.

#### **1.6.2. Compañías de reaseguros**

Estas empresas tienen como función otorgar cobertura a las compañías aseguradoras contra el riesgo de una deuda sobre su patrimonio, a causa de indemnizaciones que tenga que asumir la compañía.

La importancia de las compañías reaseguradoras radica en que a partir de estos contratos, la aseguradora puede asumir riesgos que superen sus previsiones actuariales sin afectar su patrimonio, minimizando y nivelando los riesgos asumidos.

### **1.6.3. Peritos de seguros**

Los peritos de seguros son personas naturales o jurídicas expertos en la materia y técnica aseguradora que se encargan de examinar y calificar los riesgos antes de llevar a cabo la contratación del seguro; de igual forma se encargan de las investigaciones y análisis de las causas cuando se suscita un siniestro, valorando los daños y las circunstancias que permitan determinar una correcta indemnización.

En el caso de los seguros médicos, se utilizarán auditores médicos que se encargarán de evaluar el siniestro ocurrido al asegurado.

### **1.6.4. Asesores productores de seguros**

Los asesores productores de seguros funcionan dentro de la rama de intermediación de seguros, es decir actúan como enlace entre la empresa aseguradora y el futuro asegurado. Se distinguen tres clases de asesores productores de seguros: agentes de seguros con relación de dependencia, agentes de seguros sin relación de dependencia y agencias asesoras productoras de seguros.

#### **1.6.5. Intermediarios de reaseguros**

Los intermediarios de reaseguros, que pueden ser personas naturales o jurídicas, forman parte del canal de comercialización de los reaseguros. Sus funciones están en gestionar y colocar reaseguros entre una compañía aseguradora cedente y una compañía reaseguradora aceptante del riesgo.



## **CAPÍTULO II**

### **2. ESTRUCTURA DEL MERCADO DE SEGUROS**

#### **2.1. ESTRUCTURA A NIVEL NACIONAL**

El mercado de seguros del Ecuador, para el año 2012, está compuesto de 44 compañías, en las que se incluye a dos compañías nacionales de reaseguros que son UNIVERSAL y REASEGURADORA DEL ECUADOR más CUANTOS INTERMEDIARIOS.

Los cuerpos legales que regulan el accionar de las empresas del área de seguros son:

- Código de Comercio
- Ley General de Seguros

Los asesores productores de seguros para ejercer su actividad deberán contar con las credenciales obtenidas en la Superintendencia de Bancos y Seguros para cada uno de los ramos de los que gestionaran pólizas para las empresas de seguros. Solo cuando los asesores productores de seguros han obtenido la credencial de al menos un ramo podrán actuar en el ámbito de los seguros.

Además los asesores productores de seguros por efecto de la ley solo podrán actuar en la comercialización de pólizas de seguros para una o varias compañías de seguros legalmente constituidas y establecidas en el país, sin que puedan desarrollar ninguna otra actividad distinta a la señalada.

De acuerdo al Cuadro No. 1. la empresa QBE Colonial es la que encabeza la lista de participantes por sus activos con 8,67% a Septiembre de 2012 del total. Le sigue las compañías Equinoccial, Sucre, Ace, Aig Metropolitana. La compañía con menos participación de sus activos es LONG LIFE Seguros con un 0,13%.

**Cuadro No. 1. Sector Seguros – Ranking de Activos**

SEGUROS PRIVADOS		
RANKING DE ACTIVOS		
EN BASE A LA PARTICIPACIÓN DE LAS PRINCIPALES CUENTAS DEL BALANCE CONSOLIDADO (VIDA Y GENERALES)		
(Al 30 de Septiembre de 2012)		
ENTIDAD	sep-12	
	ACTIVO	%
1 QBE COLONIAL	114.192.844,87	8,67%
2 EQUINOCIAL	112.907.389,19	8,58%
3 SUCRE	96.275.951,02	7,31%
4 ACE	94.841.017,40	7,20%
5 AIG METROPOLITANA	58.961.288,62	4,48%
6 UNIDOS	57.151.128,48	4,34%
7 PICHINCHA	55.602.449,48	4,22%
8 PANAMERICANA DEL ECUADOR	51.002.809,43	3,87%
9 ASEGURADORA DEL SUR	48.427.870,60	3,68%
10 BOLIVAR	44.568.820,26	3,39%
11 LATINA SEGUROS	41.787.447,84	3,17%
12 MAPFRE ATLAS	39.280.169,69	2,98%
13 EQUIVIDA	38.052.964,14	2,89%
14 ORIENTE	34.884.651,80	2,66%
15 ECUATORIANO SUIZA	32.804.791,37	2,49%
16 CONDOR	31.787.968,26	2,41%
17 LA UNION	28.623.087,21	2,17%
18 HISPANA	28.112.226,71	2,14%
19 ROCAFUERTE	27.880.794,04	2,12%
20 GENERALI	26.327.803,57	2,00%
21 CONFIANZA	26.086.990,26	1,98%
22 PRODUSEGUROS	23.828.243,77	1,81%
23 INTEROCEANICA	22.720.846,33	1,73%
24 COOPSEGUROS	20.131.946,92	1,53%
25 PAN AMERICAN LIFE	19.324.790,31	1,47%
26 CERVANTES	17.227.882,93	1,31%
27 VAZ SEGUROS	14.613.245,32	1,11%
28 ALIANZA	14.529.792,82	1,10%
29 SVWEADEN	13.851.417,16	1,05%
30 CONSTITUCION	12.034.862,11	0,91%
31 PORVENIR	9.880.013,35	0,75%
32 COLVIDA	8.441.175,20	0,64%
33 TOPSEG	7.693.052,31	0,58%
34 CENSEG	7.358.857,85	0,56%
35 BMI	7.004.902,05	0,53%
36 SALBOA	5.841.519,16	0,44%
37 COLON	5.745.735,42	0,44%
38 COFACE S.A.	4.696.811,27	0,36%
39 BUPA	4.272.482,71	0,32%
40 PRIMMA	3.273.037,23	0,25%
41 LATINA VIDA	2.684.880,65	0,20%
42 LONG LIFE SEGUROS LLS	1.746.053,36	0,13%
TOTAL SISTEMA	1.316.462.012,67	100%

**Fuente:** SBS, DNEI, SES

**Elaboración:** SBS, DNEI, SE

La variación anual de activos, pasivos, patrimonio y utilidades de estas cuatro comparaciones se puede observar en el Cuadro No. 2. en donde los activos han pasado de 848.5 millones Dic 10 a 1.033.8 septiembre 11. Las mismas tendencias se observa en los pasivos, patrimonio y utilidad con lo cual se concluye que el sector asegurador del país se encuentra en uno de sus mejores momentos.

**Cuadro No. 2. Variaciones Principales de los Rubros del Balance  
(2010 - 2012)**

CONCEPTO	Dic-10	Dic-11	% variación anual Dic10/Dic.11	Sep-11	Sep-12	%variación anual Sep.11/Sep.12
TOT. ACTIVO	848,5	1.043,8	23,0%	1.033,8	1.316	27,3%
TOT. PASIVO	547,7	697,2	27,3%	675,3	956	41,5%
TOT. PATRIMONIO	300,8	347,1	15,4%	300,1	330	9,9%
PRIMA NETA PAGADA	1.107,6	1.336,6	20,7%	999,7	1.435,6	9,9%
COSTO DE SINIESTROS	199,1	241,7	21,4%	175,5	224	27,5%
RESERVAS TÉCNICAS	161,7	199,6	23,4%	187,2	376	100,7%
RESULTADO DEL EJERCICIO	50,3	66,0	31,4%	58,4	31	47,1%

**Fuente:** SBS, DNEI, SES

**Elaboración:** SBS, DNEI, SE

Asimismo en el Cuadro N. 3. “Respecto a la captación de primas, las compañías más grandes son las que participan con un mayor porcentaje de captación, estando en primer lugar Seguros Colonial, seguida por Seguros Equinoccial y Aseguradora Sucre hasta diciembre de 2011. A principios del 2012, ACE Seguros absorbió a Río Guayas por lo que las captaciones de primas ascendieron a US\$ 84 MM, dejándola como la segunda aseguradora más grande después de Seguros Colonial (US\$ 101 MM).” **(Caicedo, 2012, pág. 7)**

**Cuadro No. 3. Captación de Primas Netas por Cias de Seguros  
(2008 - 2012)**

Captación de Primas Netas (Miles de US\$)						
Compañía de Seguros	Dic-08	Dic-09	Dic-10	Jul-11	Dic-11	Jul-12
Seguros Colonial	100,890	109,127	136,026	96,623	150,421	100,645
Seguros Equinoccial	73,587	73,931	78,791	55,868	93,833	69,938
Aseguradora Sucre	19,482	52,507	81,853	46,835	80,648	65,230
Río Guayas	31,420	41,414	55,384	42,953	71,621	-
ACE Seguros	42,513	42,476	54,914	37,370	66,579	84,357
AIG Metropolitana	50,167	41,829	54,579	41,265	65,733	38,421
Aseguradora del Sur	24,641	27,425	32,219	43,205	63,185	33,606
Seguros Pichincha	31,391	37,683	41,679	30,815	59,127	39,301
Panamericana del Ecuador	41,959	37,290	47,237	28,813	52,798	32,552
Otras	459,729	478,881	524,911	784,429	632,702	408,226

**Fuente:** SBS Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Pacific Credit Rating PCR

## 2.2. TRAYECTORIA A NIVEL QUITO

### 2.2.1. Posicionamiento en el mercado

Al referirse a posicionamiento en el mercado, se ve que las empresas aseguradoras de la ciudad de Quito se encuentran bien posicionadas dentro del mercado de seguros local y nacional. Las principales aseguradoras de la ciudad de Quito (marcadas en azul) se mencionan en el Cuadro No. 4. que muestra el patrimonio de las mismas.

La solidez financiera de una institución se refleja en su patrimonio, puesto que muestra sus activos menos sus obligaciones. En el Cuadro No 4. Se observa que las aseguradoras más grandes y con mayor solidez financiera en el país son AIG Metropolitana y ACE, las cuales se encuentran en la ciudad de Quito y le dan a la ciudad un posicionamiento especial dentro del mercado nacional.

**Cuadro No. 4. Mercado Aseguradoras en Quito**

<b>ENTIDAD</b>	<b>nov-12 PATRIMONIO</b>	<b>%</b>	<b>dic-12 PATRIMONIO</b>	<b>%</b>
AIG METROPOLITANA	23.865.624,80	7,12%	32.050.881,68	8,32%
ACE	27.577.846,04	8,23%	31.607.103,62	8,21%
QBE COLONIAL	31.822.665,71	9,50%	26.126.071,79	6,78%
PICHINCHA	13.236.905,73	3,95%	23.832.317,80	6,19%
EQUINOCCIAL	18.757.730,70	5,60%	22.760.905,66	5,91%
SUCRE	20.256.472,25	6,04%	21.538.530,41	5,59%
CONDOR	18.885.904,39	5,64%	19.075.407,32	4,95%
UNIDOS	10.945.456,84	3,27%	13.536.222,28	3,51%
MAPFRE ATLAS	9.856.242,66	2,94%	12.978.672,65	3,37%
ASEGURADORA DEL SUR	11.743.590,95	3,50%	12.173.201,98	3,16%
ECUATORIANO SUIZA	10.658.735,48	3,18%	11.864.261,18	3,08%
PANAMERICANA DEL ECUADOR	11.986.236,88	3,58%	11.349.599,99	2,95%
EQUIVIDA	9.218.484,86	2,75%	10.959.007,75	2,85%
PAN AMERICAN LIFE	9.596.276,92	2,86%	10.583.143,21	2,75%
GENERALI	8.227.160,44	2,46%	10.547.377,67	2,74%
BOLIVAR	7.689.996,25	2,29%	9.515.635,60	2,47%
LATINA SEGUROS	7.990.706,87	2,38%	9.159.222,62	2,38%
ROCAFUERTE	7.611.851,23	2,27%	8.796.134,95	2,28%
CONFIANZA	4.428.164,84	1,32%	6.936.840,03	1,80%
CERVANTES	5.965.645,51	1,78%	6.926.050,98	1,80%
LA UNION	6.129.659,68	1,83%	6.565.778,65	1,70%
PRODUSEGUROS	4.291.200,18	1,28%	5.900.653,00	1,53%
ORIENTE	5.834.683,19	1,74%	5.900.620,02	1,53%
HISPANA	5.262.678,74	1,57%	5.755.317,41	1,49%
COOPSEGUROS	4.237.008,88	1,26%	4.418.618,40	1,15%
ALIANZA	4.127.519,75	1,23%	4.255.255,04	1,10%
VAZ SEGUROS	3.099.404,70	0,92%	4.225.312,13	1,10%
COLVIDA	2.101.979,71	0,63%	3.969.871,09	1,03%
TOPSEG	3.306.503,67	0,99%	3.691.570,44	0,96%
CONSTITUCION	3.186.439,38	0,95%	3.607.215,25	0,94%
SWEADEN	2.814.637,00	0,84%	3.567.455,05	0,93%
BMI	2.672.809,07	0,80%	3.457.514,09	0,90%
INTEROCEANICA	4.445.502,95	1,33%	3.223.538,19	0,84%
PORVENIR	2.534.729,30	0,76%	2.980.466,31	0,77%
BUPA	1.586.062,26	0,47%	2.304.844,67	0,60%
COLON	1.675.774,61	0,50%	1.974.791,02	0,51%
CENSEG	1.783.918,09	0,53%	1.903.300,04	0,49%
COFACE S.A.	628.716,63	0,19%	1.615.520,47	0,42%
LATINA VIDA	1.136.324,20	0,34%	1.350.379,52	0,35%
BALBOA	1.179.396,27	0,35%	1.262.683,53	0,33%
PRIMMA	2.066.333,63	0,62%	788.571,43	0,20%
LONG LIFE SEGUROS LLS	674.892,15	0,20%	144.265,13	0,04%
<b>TOTAL SISTEMA</b>	<b>335.097.873,39</b>	<b>100%</b>	<b>385.180.130,05</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** SBS

**Elaboración:** Sabrina Salazar

### **2.2.2. Mercado de Aseguradoras - Quito**

En la ciudad de Quito se encuentra un amplio mercado de seguros, pues la mayoría de empresas cuentan con sus oficinas principales en esta ciudad. Las aseguradoras están divididas de acuerdo al tamaño de su patrimonio en grandes, medianas, pequeñas y micro; éstas empresas constituyen los proveedores de seguros para ISIS Business.

En el Cuadro No. 5. se aprecia las empresas aseguradoras que existen en la ciudad de Quito, las cuales de acuerdo a su tamaño, servicios y experiencia en las ramas, abarcan una parte del mercado local.

**Cuadro No. 5. Clasificación por Tamaño de Aseguradoras – Quito**

COMPETENCIA	
TAMAÑO	COMPAÑÍA
GRANDES	AIG METROPOLITANA
	CONDOR
MEDIANAS	ACE
	ASEGURADORA DEL SUR
	ATLAS
	BOLIVAR
	GENERALI
	INTEROCEANICA
	RIO GUAYAS
	ROCAFUERTE+SEGUROS SUCRE
	SUL AMERICA
	TOPSEG
PEQUEÑAS	ALIANZA
	BALBOA
	CENTRO SEGUROS
	CERVANTES
	COLON
	COLVIDA
	CONFIANZA
	EL FENIX
	HISPANA
	LA UNIÓN
	MAPRE
	MEMORIAS
	OLYMPUS
	ORIENTE
	SUDAMERICA
	VAZ SEGUROS S.A
MUY PEQUEÑAS	BUPA
	PORVENIR
	PRIMMA
	SWEADEN

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar



### 2.3. INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS DEL MERCADO DE SEGUROS

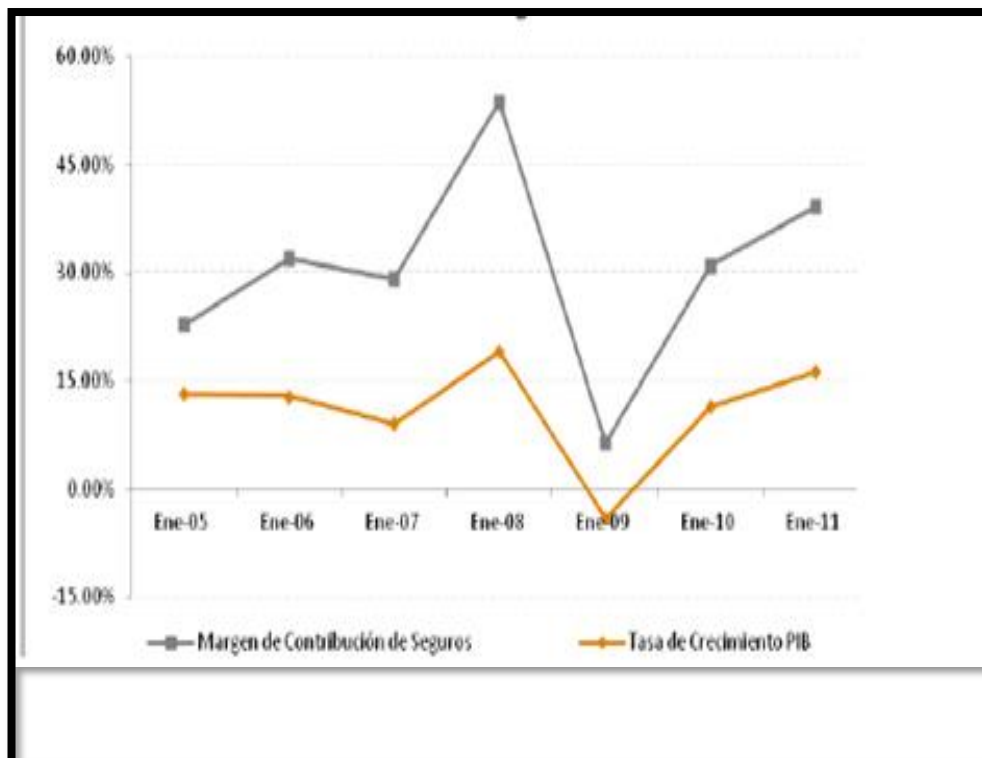
El ritmo de desarrollo de las actividades económicas nacionales como extranjeras, especialmente en el sector de los seguros ha hecho que dicho mercado sea complejo y competitivo.

En economías en crecimiento, como la de Ecuador, el sector de seguros forma parte sustancial de su economía, puesto que aporta una gran cantidad al ingreso nacional.

En el Gráfico No.1 se observa en que el sector de los seguros ha crecido más que el comportamiento del PIB. Este crecimiento se da inclusive superando los cambios de la economía y en su conjunto.

Uno de los motivos por el cual se observa este comportamiento es por la aplicación de la Ley de Regulación y Control del Poder de Mercado que permitió la introducción de empresas extranjeras al país a través de la compra de compañías nacionales, creando así más competencia en el mercado y estimulando así la actividad.

**Gráfico No. 1. Crecimiento Sector Seguros vs. PIB  
AÑOS (2005 - 2011)**



**Fuente:** SBS Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Pacific Credit Rating PCR

La Prima Neta Pagada se considera como el ingreso total por los servicios de seguros prestados y la Prima Neta Retenida es lo que en realidad posee el sector de seguros, después de descontar la Prima que se cede a las reaseguradoras extranjeras, por este motivo el margen de ingresos de este sector dentro del país no es tan significativo, debido principalmente a la falta de capital que poseen las empresas aseguradoras.

**Cuadro No. 6. Prima Netas Retenida vs. Prima Neta Pagada  
(2005 - 2011)**

Fecha	P. Neta Retenida	P. Neta Pagada
Dic-05	214,748	542,970
Dic-06	247,052	616,484
Dic-07	275,736	678,454
Dic-08	357,743	883,792
Dic-09	384,357	942,554
Dic-10	470,232	1,107,590
Dic-11	560,113	1,336,656

**Fuente:** SBS Superintendencia de Bancos y Seguros  
**Elaborado por:** Pacific Credit Rating PCR

En el Cuadro No. 7. se observa el total de primas anualizadas por años, en donde se destaca el crecimiento que hubo a Septiembre de 2011 y a Septiembre de 2012. También cabe destacar que el crecimiento promedio dado desde el año 2007 fue del 17,20%.

**Cuadro No. 7. Crecimiento de Primas Anualizadas  
(2007 - 2011)**

(En dólares y porcentajes)			
	TOTAL PRIMAS	Tasa de Crecimiento	
2007	678.453.565		10,05%
2008	883.785.526		30,26%
2009	942.561.990		6,65%
2010	1.107.593.046		17,51%
2011	1.336.611.456		20,68%
sep-11	1.299.543.480		24,76%
sep-12	1.435.649.408		10,47%
<b>promedio desde 2007</b>			<b>17,20%</b>

**Fuente:** SBS, DNEI, SES  
**Elaboración:** SBS, DNEI, SE

En el Cuadro No. 8. se puede observar un comportamiento positivo entre Diciembre de 2010 y Diciembre de 2011, y de igual forma en el tercer trimestre de 2012, donde los activos, pasivos, patrimonio, prima neta, costo del siniestro y reserva técnica experimentan un incremento en sus resultados; no así que han tenido los diversos indicadores financieros.

**Cuadro No. 8. Variación Anual de la Estructura Financiera de las Cías de Seguro  
(2010– 2011 / Avance Sep. 2011 – Sep. 2012)**

CONCEPTO	Dic-10	Dic-11	% variación anual Dic10/Dic.11	Sep-11	Sep-12	%variación anual Sep.11/Sep.12
TOT. ACTIVO	848,5	1.043,8	23,0%	1.033,8	1.316	27,3%
TOT. PASIVO	547,7	697,2	27,3%	675,3	956	41,5%
TOT. PATRIMONIO	300,8	347,1	15,4%	300,1	330	9,9%
PRIMA NETA PAGADA	1.107,6	1.336,6	20,7%	999,7	1.435,6	9,9%
COSTO DE SINIESTROS	199,1	241,7	21,4%	175,5	224	27,5%
RESERVAS TÉCNICAS	161,7	199,6	23,4%	187,2	376	100,7%
RESULTADO DEL EJERCICIO	50,3	66,0	31,4%	58,4	31	47,1%

**Fuente:** SBS, DNEI, SES

**Elaboración:** SBS, DNEI, SE

## **CAPÍTULO III**

### **3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

#### **3.1. INFORMACIÓN GENERAL**

ISIS Business nace de la idea de dos miembros del sector asegurador nacional involucrados en las áreas de seguros y reaseguros, los cuales vieron en el mercado asegurador la oportunidad de incursionar con una empresa que maneje de distinta manera la asesoría y producción de seguros, enfocándose a riesgos especiales.

La Agencia Asesora Productora de Seguros ISIS Business está domiciliada en el Distrito Metropolitano de Quito. Se integra al sector asegurador el 6 de Junio del 2011, con la finalidad de hacer gestión, obtención y colocación de contratos de seguros o seguros de asistencia médica para una o varias empresas de seguros o medicina prepagada, constituidas y establecidas en el Ecuador. El 1 de Noviembre de 2011 fue aprobado por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

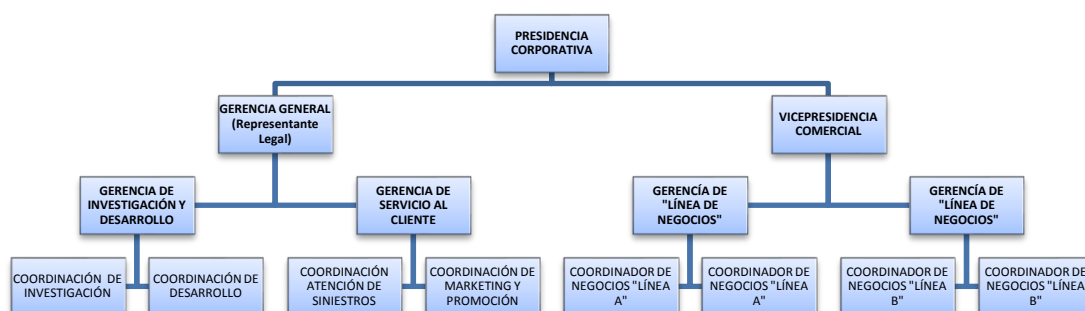
La empresa está constituida como Sociedad Anónima, integrada por 3 accionistas con participación en distintas proporciones. Está dirigida por la Junta General de Accionistas, administrada por el Gerente General y controlada por el Presidente. La representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa ISIS Business la ejerce el Gerente General.

La empresa, al ser una Asesora Productora de Seguros, forma parte del sistema financiero ecuatoriano por lo que es regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Superintendencia de Compañías.

### 3.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA

ISIS Business está compuesta por una presidencia, gerencia general y una vicepresidencia. La gerencia general cuenta con los departamentos gerencia de investigación y desarrollo y gerencia de servicio al cliente; y, vicepresidencia tiene dos departamentos de gerencia de línea de negocios divididos en secciones para la línea A y B respectivamente. Cada uno tiene funciones específicas que aportan al desarrollo de las actividades normales de la organización.

**Gráfico No. 2. Organigrama ISIS Business**



**Fuente:** ISIS Business

**Elaborado por:** Sabrina Salazar

La descripción de funciones se detalla en el anexo No. 1.

### 3.3. PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PRESTA

#### 3.3.1. Responsabilidad civil

##### **Productos:**

- Póliza de responsabilidad de Directores y Funcionarios (D&O)
- Seguro de Errores y Omisiones (E&O)
- Mala práctica médica
- Actividades empresariales

- Instituciones educativas
- Medios de comunicación
- Corporaciones
- Profesional
- Abogados
- Arquitectos
- Ingenieros
- Administradores
- Contadores
- Auditores
- Consultores
- Peritos

### **3.3.2. Fraudes**

Son pólizas de seguro diseñadas para cubrir los riesgos financieros del ámbito de gestión de pequeñas, medianas y grandes empresas, en todos los giros de negocio, por actos impropios de empleados y/o terceros.

#### **Productos:**

- Seguro de protección contra actos fraudulentos (IRF)
- Pólizas bancarias (cooperativas, mutualistas, bancos)



- Fidelidad
- Comercial Crime
- Ciber Crime

### **3.3.3. Deportistas (profesionales y amateurs)**

Son pólizas de seguros que cubren a todo deportista por su actividad, permitiéndole recibir una compensación económica en caso de enfermedad/accidente a causa de su profesión o en su vida cotidiana. Ofrece además cobertura para su familia en caso de muerte accidental.

#### **Productos:**

Terminación anticipada de carrera por:

- Accidentes personales
- Enfermedades

#### **3.3.4. Mascotas**

Es un seguro que protege contra eventos accidentales originados por acciones de las mascotas o acaecidos a estas, a las mismas (canes), considerando los gastos derivados de accidentes o lesiones.

##### **Coberturas:**

- Responsabilidad civil extracontractual, cubriendo perjuicios a terceros e incluyendo gastos médicos.
- Daños a personas en caso de haberse generado lesiones corporales, enfermedad o muerte.
- Daños a la propiedad de terceros.
- Muerte accidental de la mascota.

#### **3.3.5. Tarjetas – póliza bancaria (bankersblanket bond)**

Es una póliza de seguro para instituciones financieras para la protección de sus tarjetahabientes por daños personales, robo, clonación, etc. Cubre a los cuentahabientes con la tarjeta débito y/o crédito, contra los riesgos de tipo

financiero y personal, puede además ofrecer beneficios de renta hospitalaria y gastos médicos.

**Coberturas:**

- Daños personales
- Robo
- Clonación
- Renta hospitalaria
- Gastos médicos

**3.3.6. Multiriesgos**

Es una amplia oferta de seguros complementarios para la protección integral ante riesgos personales, de hogar, empresas o industria.

**Generales**

**Incendios y líneas aliadas:** Ampara los daños a las edificaciones y contenidos de su hogar, empresa o industria, contra riesgos de incendio y/o rayo , terremoto, temblor, erupción volcánica, impacto de objetos extraños, huelga, motín, conmoción Civil, explosión, lluvia e inundación, entre otros eventos cubiertos.

**Robo y/o asalto:** Ampara los bienes de su hogar, empresa o industria, contra pérdidas o daños provocados a consecuencia de robo y/o su tentativa, así como también, asalto y hurto.

**Transporte:** Cubre los daños o pérdidas de las mercaderías, y demás objetos movilizados sobre un medio de transporte, en traslados vía aérea, marítima, terrestre o multimodal, amparando las afectaciones en el trayecto por eventos tales como: robo, asalto, rotura, accidentes o daños al medio transportador, etc. La cobertura puede ser Todo Riesgo o L.A.P. Libre Avería Particular.

**Dinero y/o valores:** Cubre los daños o pérdidas del dinero y/o valores a consecuencia de actos cubiertos bajo la póliza como robo, asalto, entre otros, sea que este se encuentre en permanencia o en tránsito.

**Multi-riesgo Hogar, Comercial e Industrial:** Es un conjunto de pólizas que se agrupan para brindar una protección integral para los riesgos del Hogar, Empresa o Industria. En ellas se aseguran los bienes y el patrimonio del asegurado contra riesgos tales como los descritos en las pólizas de incendio, robo, equipo electrónico, responsabilidad civil, etc.

**Vehículos livianos y pesados / privados y públicos:** Cubre los daños o pérdidas, causados a todo vehículo motorizado debidamente autorizado para circular por vía pública, a consecuencia de choques totales y parciales, robo, asalto, hurto, daño malicioso, entre otras. La póliza incluye coberturas de responsabilidad civil ante un eventual accidente donde puedan resultar afectaciones a terceros, ya sean materiales y/o corporales, así como una amplia gama de beneficios de asistencia.

**SOAT:** Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, mismo que ampara a la víctima a consecuencia única y exclusivamente de un accidente de tránsito. Esta póliza opera en primera instancia ante una póliza o cobertura de Accidentes Personales.

### **Equipos**

**Equipo y maquinaria:** Cubre los daños o pérdidas a las maquinarias y equipos de contratistas por varias causas externa e internas de los equipos; entre ellos: incendio, rayo, colisión, negligencia, congelamiento, robo, caída y demás daños propios de su operación.

**Equipo electrónico:** Ampara los daños o pérdidas de bienes considerados tecnológicos como equipos de computación, video, audio, equipos médicos especializados y todos aquellos considerados electrónicos a consecuencia de robo, asalto, cortocircuito, variación de voltaje, negligencia, daños por agua, incendio, fenómenos naturales, catastróficos, etc.

**Rotura de maquinaria:** Cubre los daños a todas aquellas máquinas “fijas” por daños internos a causa de: impericia, descuido, rotura debido a fuerza centrífuga, exposición física, instrucción de cuerpos extraños, cortocircuitos, defectos de mecánicos, entre otros daños accidentales.

### **Construcción**

**Todo Riesgo Construcción:** Cubre los daños materiales que sufren los bienes asegurados a consecuencia de errores durante la construcción de un

bien inmueble, desde la llegada de los materiales al lugar de la obra hasta su etapa final; por actos cometidos individualmente o en conjunto por los empleados, a consecuencia de impericia, descuido, terremoto, temblor, hundimiento, responsabilidad civil, así como demás eventos accidentales propios de la construcción según las condiciones de la póliza.

**Todo Riesgo Montaje:** Cubre los daños materiales que sufren los bienes asegurados a consecuencia de errores durante el montaje, impericia, descuido, caída del objeto que se monta, como partes de él como consecuencia de rotura de cables o cadenas, hundimientos, así como demás eventos accidentales propios de la operación de montaje según las condiciones de la póliza.

**Obras Civiles Terminadas;** Cubre los daños materiales que sufran las obras civiles terminadas como puentes, represas, vías, etc. a consecuencia de eventos naturales tales como: terremoto, temblor, erupción volcánica entre otros riesgos estipulados en las condiciones de la póliza.

## **Personas**

**Accidentes Personales:** Cubre las consecuencias producidas directa y exclusivamente por accidentes que pudieran ocurrirle al asegurado en el ejercicio de su profesión u oficio o en el curso de su vida cotidiana, amparando los riesgos de muerte o desmembración accidental, incapacidad total y permanente, gastos médicos, entre otros.

**Vida:** Busca proteger a los familiares o personas designadas por el asegurado ante el fallecimiento de este, sea por causa natural, accidental,

enfermedad o suicidio; asegurando garantizar el nivel de vida de los beneficiarios.

**Asistencia Médica:** Ampara los riesgos de la salud tanto del titular como de su familia, brindando tranquilidad al tener a disposición un equipo médico calificado, con acceso a clínicas, hospitales y demás centros de atención médica para el tratamiento de cualquier afección que pueda quebrantar la salud, evitando así la afectación del patrimonio familiar.

### **Patrimoniales**

**Lucro cesante o pérdida de beneficios:** Cubre la pérdida de beneficios de la empresa o industria, así como los costos fijos, por la interrupción del negocio, como consecuencia del daño ocasionado por un evento cubierto ya sea por la póliza de incendio y/o rotura de maquinaria y/o equipo electrónico (como pólizas separadas) ocasionado a cualquiera de los giros de negocio amparados por la póliza, que afecten el normal desenvolvimiento de sus funciones.

**Responsabilidad Civil:** Cubre la pérdida patrimonial que puede sufrir el asegurado ante eventuales daños provocados a terceros en los predios, labores y en la operación normal de sus actividades, como empresa, así como en su responsabilidad civil profesional, como director / ejecutivo, o, por errores y omisiones.

**Fianzas:** Ampara los riesgos de incumplimiento del contratista para con el contratante derivado de un contrato principal a ejecutarse pudiendo ser este público o privado. Dentro de este grupo existen pólizas que garantizan el

Cumplimiento de Contrato, Buen Uso de Anticipo, Seriedad de Oferta,  
Buena ejecución de obra / calidad de materiales y las

#### **Garantías Aduaneras.**

**Fidelidad:** Ampara cualquier acto fraudulento o ímprobo, tales como desfalco, falsificación, robo, ratería, hurto, malversación, sustracción fraudulenta, mal uso premeditado, falta de integridad o de fidelidad o cualquier otro acto semejante a los mencionados, que sean punibles según la Ley, que produzcan perjuicios económicos comprobables, cometidos por el empleado al servicio del asegurado, mencionado en esta póliza, actuando solo o en complicidad con otros.

#### **3.3.7. Servicios que se ofrecen**

##### **Análisis de Necesidades**

Es un servicio de apoyo mediante el trabajo conjunto con el cliente para conocer la exposición de riesgo.

##### **Desarrollo del Programa de seguros**

Es un servicio que se ofrece en función a las necesidades identificadas y se define las pólizas adecuadas para cubrir sus necesidades / incluye auditoría de programas de seguros previos.



**Calificación de empresas y cotizaciones**

Se ofrece las mejores alternativas en cuanto a coberturas y costos para lograr que las aseguradoras generen un respaldo completo para el asegurado.

**Gestión Administrativa y Operativa**

Se ofrece la coordinación y gestión de la contratación, emisión de sus contratos y la modificación de los mismos durante la vigencia suscrita.

**Seguimiento**

Se ofrece acompañamiento permanente de los requerimientos que se presentan dentro de la vigencia para la mejora del programa de seguros.

**Gestión de siniestros**

Se da apoderamiento de sus casos, orientación, direccionamiento y gestión para la indemnización de siniestros.

### 3.4. ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO

#### 3.4.1. Activos

Según el estado de situación financiera, l 31 de diciembre del 2012, los activos totales suman 347.710 dólares americanos, dentro de este rubro los Activos Corrientes, representan el 98,67% del total. Dentro de éste, el disponible alcanza el 49,08% siendo su principal cuenta Inversiones con un 33,23 del total de los activos, seguido de Bancos con un 15,84%. La cuenta Caja representa únicamente el 0,01 lo que indica que existe una deficiente política de efectivo.

El Activo Exigible por su parte representa el 49,57% de los activos, donde la cuenta más representativa es Anticipo Inmobiliaria ECUAVANTISA con un 46,31%.

La Propiedad, Planta y Equipo representan el 0,77% del total de activos. Esto muestra que existe poca inversión en activos fijos de la empresa porque su mayor cantidad de activos se encuentra concentrada en los Activos Corrientes.

Respecto a Otros Activos, representan el 0,57% de los activos, conformada por las cuentas Garantías por Cobrar y Activo por Impuesto Diferido.

### **3.4.2. Pasivos**

El Pasivo Corriente representa el 35,33% del total del pasivo y patrimonio en donde sus cuentas principales son las Obligaciones Fiscales por Pagar con un 18,86% y Beneficios Sociales por Pagar con un 16,35%.

Estos datos muestran que la empresa tiene un nivel de endeudamiento externo normal, pues el total de sus pasivos financian el 36,97% de sus activos, el restante se financia con capital propio de la empresa.

### **3.4.3. Patrimonio**

El patrimonio de la empresa llega al 63,03% del total, integrado por su cuenta principal. Resultados del Ejercicio con un 59,38, que corresponden la utilidad obtenida en este mismo año. El Capital Suscrito de la empresa representa el 2,88%.

### Cuadro No. 9. Balance General – Análisis Vertical

<b>ISIS BUSINESS</b> <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012</b>		
<b>ACTIVOS</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>343.075,12</b>	<b>98,67%</b>
<b>DISPONIBLE</b>	<b>170.655,56</b>	<b>49,08%</b>
CAJA	50,00	0,01%
BANCOS	55.072,96	15,84%
INVERSIONES	115.532,60	33,23%
<b>EXIGIBLE</b>	<b>172.364,15</b>	<b>49,57%</b>
EMPLEADOS	19,92	0,01%
IMPUESTOS ANTICIPADOS (IVA Y RENTA)	10.394,61	2,99%
INTERESES POR COBRAR	912,62	0,26%
ANTICIPO INMOBILIARIA ECUAVANTISA	161.037,00	46,31%
<b>GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO</b>	<b>55,41</b>	<b>0,02%</b>
SEGURO DE VIDA	55,41	0,02%
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>2.663,89</b>	<b>0,77%</b>
COSTO HISTORICO	6.036,11	1,74%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-3.372,22	-0,97%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>1.971,34</b>	<b>0,57%</b>
GARANTIAS POR COBRAR	960,00	0,28%
ACTIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	1.011,34	0,29%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>347.710,35</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>122.852,53</b>	<b>35,33%</b>
PROVEEDORES	6116,33	1,76%
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	56.847,00	16,35%
Sueldos Por Pagar	2.550,15	0,73%
Otros Beneficios De Ley	3.621,26	1,04%
IESS Por Pagar	2.929,77	0,84%
15% Participación Trabajadores	47.745,82	13,73%
OBLIGACIONES FISCALES POR PAGAR	65.592,20	18,86%
IVA Por Pagar	1.286,18	0,37%
Impuesto A La Renta Por Retenciones	127,59	0,04%
Impuesto A La Renta Empresa	64.178,43	18,46%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>128.555,53</b>	<b>36,97%</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL SOCIAL SUSCRITO Y PAGADO	10.000,00	2,88%
RESERVA LEGAL	5.000,00	1,44%
RESULTADO DEL EJERCICIO	206.466,33	59,38%
RESULTADOS ACUMULADOS	-2.311,51	-0,66%
		0,00%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>219.154,82</b>	<b>63,03%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>347.710,35</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** ISIS Business

**Elaboración:** Sabrina Salazar

### 3.4.4. Utilidad

Estos resultados indican que la empresa trabaja con capital propio en su mayoría, es decir financia sus activos con recursos de sus accionistas.

**Cuadro No. 10. Estado de Resultados Integral – Análisis Vertical**

<b>ISIS BUSINESS</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL</b> <b>DEL 01 DE ENERO DEL 2012 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>		<b>%</b>
<b>INGRESOS</b>		<b>437.424,67</b>	<b>100,00%</b>
<b>OPERACIONALES</b>	<b>433.918,37</b>		<b>99,20%</b>
VENTAS NETAS LOCALES	433.918,37		99,20%
<b>NO OPERACIONALES</b>	<b>3.506,30</b>		<b>0,80%</b>
INTERESES GANADOS EN INVERSIONES	3.461,09		0,79%
OTROS INGRESOS	45,21		0,01%
<b>GASTOS</b>		<b>119.204,45</b>	<b>27,25%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>102.467,15</b>		<b>23,43%</b>
GASTOS DE PERSONAL	84.965,83		19,42%
GASTOS GENERALES	17.501,32		4,00%
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>16.737,30</b>		<b>3,83%</b>
GASTOS FINANCIEROS	413,98		0,09%
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	7.773,84		1,78%
GASTOS NO DEDUCIBLES	8.549,48		1,95%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>318.220,22</b>	<b>72,75%</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-47.733,03	-10,91%
(-) 23% IMPUESTO A LA RENTA		-64.178,43	-14,67%
(+) AJUSTE POR ACTIVO DIFERIDO		157,58	0,04%
<b>UTILIDAD LIBRE DISPONIBILIDAD ACCIONISTAS</b>		<b>206.466,33</b>	<b>47,20%</b>

**Fuente:** ISIS Business

**Elaboración:** Sabrina Salazar

Como se puede observar en el Cuadro N. 10. los indicadores verticales del Estado de Resultados Integral sobresalen los siguientes aspectos:

Los Ingresos Operacionales representan el 99,20% del total de ingresos, es decir la empresa percibe sus ingresos casi en su totalidad de las actividades propias del negocio; y únicamente el 0,80% de sus ingresos son No Operacionales proveniente de Intereses Ganados en Inversiones.

El referirse a los gastos, se observa que los Gastos de Administración representan el 23,43% de sus ingresos, esto dado principalmente por los gastos de personal. Los Otros Gastos representan únicamente el 3,83% de los ingresos.

La utilidad antes de la participación de los trabajadores y del impuesto representa el 72,75% de los ingresos, mientras que la Utilidad Libre Disponible para los Accionista es el 47,20% del total de sus ingresos, lo que muestra un buen rendimiento en su actividad en el año 2012.

### 3.4.5. Índices financieros

“Miden el comportamiento de las cuentas y muestra la posición de la empresa con respecto a su determinada actividad.” (Ortíz, 2008, pág. 45)

Esta es una herramienta muy importante para la toma de decisiones empresariales, pues ayuda a saber el estado actual financiero en el que se encuentra y compararlo con el de otros períodos.

**Cuadro No. 11. Indicadores financieros**

INDICE	FÓRMULA	VALOR	RESULTADO
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{343.075,12}{122.852,23}$	2,79
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{343.075,12 - 0}{122.852,23}$	2,79
Capital de Trabajo Neto	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$	$343.075,12 - 122.852,23$	220.222,59
Endeudamiento total	$\frac{\text{Pasivos}}{\text{Activos}}$	$\frac{128.555,53}{347.710,35}$	<b>0,37</b>
ROA (Retorno sobre los activos)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{206.466,33}{347.710,35}$	<b>0,59</b>
ROE (Retorno sobre capital)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio total}}$	$\frac{206.466,33}{219.154,82}$	<b>0,94</b>

**Fuente:** ISIS Business

**Elaboración:** Sabrina Salazar

## ANÁLISIS

- **Razón Corriente.** Este indicador muestra el índice de liquidez del año 2012, de 2,79; es decir que por cada dólar que la empresa posee en deudas a corto plazo tiene USD. 2,79 para respaldarla. Esto significa que la empresa tiene demasiados recursos concentrados en sus activos corrientes.
- **Prueba ácida.** Representa que por cada dólar que debe la empresa dispone de USD 2,79 para pagarlo, es decir tiene la disponibilidad de atender todas sus obligaciones corrientes sin necesidad de liquidar y vender sus inventarios. El pago de la deuda a corto plazo permite mantener la confianza del cliente.
- **Capital de trabajo neto.** Se aprecia que el Capital de Trabajo Neto para el año 2012 es de USD. 220.222,59; lo que indica que posee esta cantidad de recursos financiados por pasivos a largo plazo y capital social.



- **Endeudamiento total.** El índice de endeudamiento total para la empresa es de 0,37. Lo que indica que por cada dólar que la empresa tiene invertido en activos totales USD. 0,37 son financiados por obligaciones con terceros.
- **ROA.** El índice de rendimiento sobre el activo, es de 0,59 lo que indica que por cada dólar que se invirtió en activos, generó USD. 0,59 de utilidad neta.
- **ROE.** El rendimiento sobre el patrimonio para la empresa es de 0,94 lo que indica que por cada dólar que los accionistas invirtieron, recibirán una ganancia de USD. 0,94.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Gracias al direccionamiento estratégico la empresa está en la capacidad de fijar sus objetivos a largo plazo, estrategias a mediano alcance y de estructurar sus planes tácticos y acciones que ayuden a cumplir sus objetivos generales.

“El direccionamiento estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa; que permite unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.” (Salazar, 2008, pág. 138)

Para la obtención de un correcto direccionamiento estratégico se vuelve indispensable la definición de los elementos que conforman el plan estratégico, los cuáles son visión, misión y principios; los cuáles de acuerdo al debido proceso se plantean a continuación.

#### 4.1. VISIÓN

“Visión es el futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo.” (Andrade, 2001, pág. 26)

Para proponer la Visión que debe perseguir la empresa se evaluó los siguientes:

**Cuadro No. 12. Elementos para definir la visión empresarial**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>ISIS BUSSINESS</b>
¿Cuánto?	Para cuántos años	5 años
¿Qué?	Actividad principal que realizará	Investigación y desarrollo en la generación de productos de seguros
¿Cómo?	Estrategia a futuro	Ser reconocida por su nombre, servicio y originalidad en productos
¿Con quién?	Competencias que tendrá	Segmentos específicos de mercado
¿Para qué?	Filosofía de su presencia en el mercado	Compromiso con el cliente interno y externo
¿Por qué?	Razón de permanencia	Brindar protección y respaldo a los asegurados
¿Dónde?	Ubicación	Mercado de Quito

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

A partir de los elementos antes mencionados, se procede a elaborar una propuesta de Visión para la empresa ISIS Business.

### **VISIÓN**

*Ser reconocidos en el mercado de seguros por nuestro Core Business, como referentes de investigación y desarrollo de productos de seguros innovadores, dirigidos a segmentos específicos de mercado, brindando así protección y respaldo a nuestros asegurados, basando nuestra operación en el compromiso con el cliente interno y externo.*

#### **4.2. MISIÓN**

“La misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Actúa como una mano invisible que guía al personal de la organización” (Kottler, 2003, pág. 45)

Para proponer la Misión que debe presentar ISIS Business se evaluó los siguientes elementos que se destacan a continuación.

**Cuadro No. 13. Misión Empresarial**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>ISIS BUSSINESS</b>
¿Qué?	Razón de la empresa	Ofrecer servicios de asesoría integral en la contratación y administración de seguros
¿Cómo?	Estrategia diferenciadora	Diseño de productos a la medida de los clientes y de los segmentos de mercado, con una constante innovación y desarrollo
¿Con quién?	Personal disponible	Personal comprometido, capacitado y con orientación al servicio.
¿Para qué?	A quién se dirige el producto o servicio	Clientes, socios comerciales y accionistas
¿Por qué?	Justificación de su presencia	Satisfacer las necesidades de seguros de los clientes
¿Dónde?	Ubicación	Mercado de quito.

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

A partir de los elementos antes mencionados, se procede a elaborar una propuesta de Misión para la empresa ISIS Business.

### **MISIÓN**

*Ofrecemos servicios de asesoría integral en la contratación y administración de seguros, con productos innovadores, diseñados a la medida de los clientes y del segmento de mercado, a través de un equipo de trabajo comprometido, capacitado y con vocación de servicio, con el fin de satisfacer a nuestros clientes, socios comerciales y accionistas.*

#### 4.3. PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios y valores forman parte de la cultura empresarial o corporativa, y guían el comportamiento de los miembros de la organización, pues regulan la conducta de sus componentes y les da una identidad propia.

##### 4.3.1. Principios

Los principios de una organización son definidos como “elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.” (Salazar, 2008, pág. 21)

Para la empresa ISIS Business se proponen los siguientes principios:

##### **Responsabilidad Social**

La empresa será transparente en el cumplimiento de sus obligaciones con el Estado, con la sociedad y con el medio ambiente, disminuyendo los impactos socio – ambientales.

##### **Satisfacción del Cliente**

Todos los esfuerzos que realice la empresa serán encaminados a la satisfacción de los clientes, pues ellos son la razón de ser de la actividad.

### **Mejoramiento Continuo**

Es una premisa básica de trabajo que se debe aplicar en todos los niveles y áreas, buscando así mejores niveles de eficiencia y productividad.

### **Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo permitirá que los procesos de la empresa sean más rápidos y eficientes, utilizando de manera conjunta las habilidades del personal para el logro de los objetivos.

### **Compromiso Empresarial**

Buscando todos los mecanismos y procedimientos para tener un compromiso total con la actividad de la empresa, por parte de todos los componentes, en todas sus áreas y niveles.

### **Productividad**

Es un principio aplicado a todas las actividades y acciones de la empresa que permite la optimización de recursos en la consecución de los objetivos.

### **Innovación**

Ofreciendo nuevos productos a los clientes que superen sus expectativas y, a la vez, utilizando procesos renovados que permitan incrementar la competitividad de la empresa en el mercado.

#### **4.3.2. Valores**

Los valores son las convicciones y creencias que tiene cada una de las personas que orientan su conducta y definen su manera de ser.

“Descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores de negocio.” (Salazar, 2008, pág. 21)

La empresa ISIS Business realiza sus actividades bajo los siguientes valores:

##### **Responsabilidad**

Cumpliendo con las actividades y tareas asignadas en los tiempos acordados, a fin de conseguir eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios.

##### **Calidad**

Buscando satisfacer en su totalidad las expectativas de los clientes internos y externos, brindando servicios con valor agregado y generando confianza en los productos.

##### **Honestidad**

En cada área de la empresa se actuará con transparencia y ética, cultivando un gran respeto a la verdad.

##### **Respeto**

Es un valor importante del comportamiento humano, que basa su actuar en la consideración hacia los seres vivos, e incluso las cosas, pues establece un sentimiento de reciprocidad entre lo que damos y recibimos.



**Profesionalismo**

Ligado a la seriedad, eficacia y eficiencia en la toma de decisiones de la empresa, encaminando todos sus esfuerzos a la mejora diaria de la calidad del trabajo.

**Perseverancia**

Actitud para desarrollar todas las actividades necesarias con el fin de cumplir todos los compromisos adquiridos, sin importar el sacrificio que esto signifique.

**Lealtad**

Al cumplir con el compromiso empresarial, rigiéndose a las normas y políticas establecidas, trabajando con transparencia, sinceridad y rectitud en función del beneficio de la empresa.

#### 4.4. ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE

##### 4.4.1. Análisis externo

El análisis externo está compuesto por un conjunto de factores y condiciones que afectan de igual forma a todas las entidades u organizaciones pertenecientes a cualquier sector del país. Al realizar este análisis lo que se busca es detectar y evaluar los factores y sus tendencias, y dependiendo si estos factores son positivos o negativos, formular estrategias

que permitan a la empresa aprovecharlos o reducir sus consecuencias, según sea el caso.

El análisis externo se lo puede realizar desde dos perspectivas: el macroentorno y el microentorno.

#### 4.4.1.1. Macroentorno

El macroentorno encierra una serie de factores externos en los cuáles la empresa no puede ejercer influencia alguna pero que suelen tener incidencia en las actividades que realizan. Estos factores son genéricos y existen con independencia de cualquier organización, es decir no guardan relación causa – efecto con alguna actividad empresarial.

#### **Factor Económico**

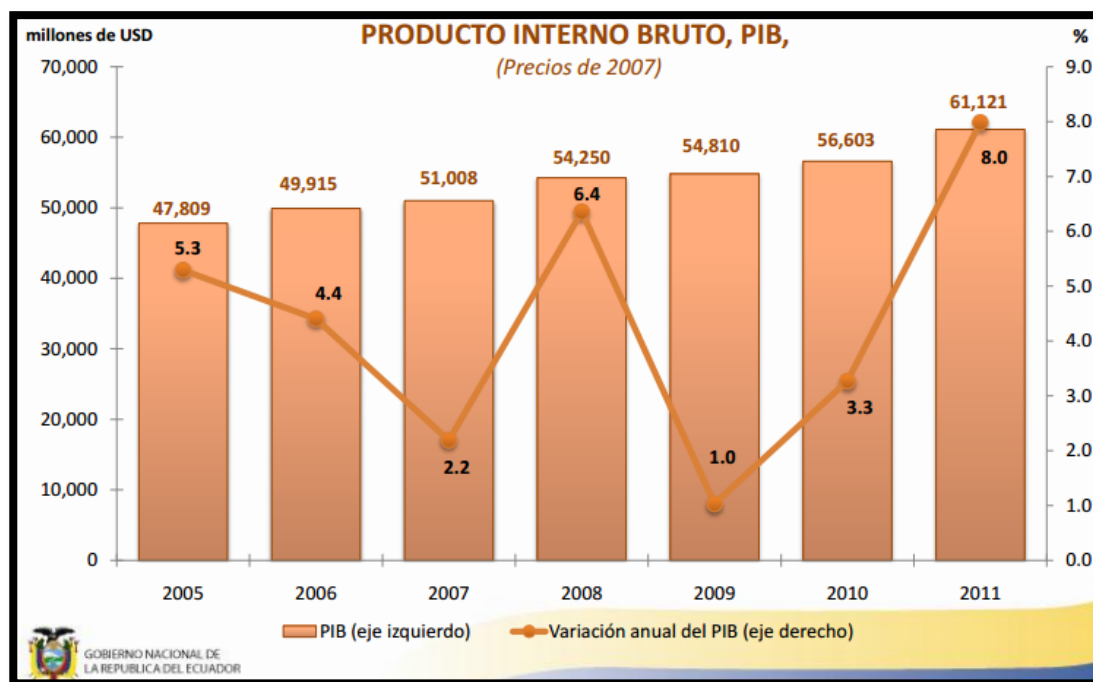
Las condiciones económicas de un país forman parte de los principales factores que se deben tomar en cuenta para la formulación de estrategias; de la anticipación a estos factores dependerá la manera de enfrentar las distintas condiciones externas que se presentan en la actualidad y que se presentará en el futuro.

- **Producto Interno Bruto (P.I.B)**

El PIB de un país representa el valor de todos los bienes y servicios producidos en un período de tiempo determinado, generalmente de un año. “El PIB es la medida que identifica el valor total de la producción de un país a precios del mercado, considerando todos los sectores productivos del mismo: primarios con la utilización de los recursos naturales, secundarios con la industria manufacturera y construcción y el sector terciario con todos los servicios. El valor total de la producción se puede cuantificar tanto en valores corrientes como en valores constantes y son evaluados trimestralmente por la institución encargada que es el Banco Central del Ecuador.” (Maiguashca, 2008, pág. 32)

El PIB en el periodo 2005 – 2011 varió de 47.809 millones a USD 61.121 millones y tuvo un promedio de 4.37%.

**Gráfico No. 3. Producto Interno Bruto PIB**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE)

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador (BCE)

De acuerdo a la tendencia descrita, se nota que en los últimos años existe un crecimiento sostenido. Para el año 2012 según las previsiones presentadas por el BCE se estiman un crecimiento del PIB.

En el Cuadro No. 12. se muestra las previsiones del PIB Petrolero y No Petrolero, donde para el año 2012 se prevé un PIB de USD. 64.186 millones con un crecimiento del 5% en relación al año 2011. El mayor rubro que aporta al PIB Total es el PIB No Petrolero que para el año 2012 se prevé en USD. 54.329 millones teniendo un crecimiento del 5,5% en comparación al año anterior. Esta tendencia muestra la evolución que ha tenido el PIB a lo largo de los años, donde el PIB Petrolero ha pasado a segundo plano, y siendo los demás sectores los que aportan al crecimiento económico del país, constituyendo para el año 2012 el 84,6% del PIB Total.

**Cuadro No. 14. PIB Petrolero y No Petrolero**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Miles de dólares de 2007</b>			
PIB ramas petroleras	6.391.440	6.688.220	6.812.102
PIB ramas no petroleras	47.500.987	51.501.849	54.329.332
Otros elementos del PIB	2.710.149	2.931.389	3.044.694
PIB total	56.602.576	61.121.458	64.186.129
<b>Tasas de variación (a precios de 2007)</b>			
PIB ramas petroleras	-2,9	4,6	1,9
PIB ramas no petroleras	4,0	8,4	5,5
Otros elementos del PIB	6,9	8,2	3,9
PIB total	3,3	8,0	5,0
<b>Estructura porcentual (a precios de 2007)</b>			
PIB ramas petroleras	11,3	10,9	10,6
PIB ramas no petroleras	83,9	84,3	84,6
Otros elementos del PIB	4,8	4,8	4,7
PIB total	100,0	100,0	100,0
<b>Miles de dólares</b>			
PIB ramas petroleras	8.497.645	10.900.933	11.232.022
PIB ramas no petroleras	56.046.584	63.947.024	70.557.416
Otros elementos del PIB	3.312.264	3.341.444	4.376.796
PIB total	67.856.493	78.189.401	86.166.235

**Fuente:** BCE (Previsiones Macroeconómicas 2012)**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador (BCE)

Todo lo analizado del PIB indica que los sectores productivos del país se encuentran en un constante crecimiento, en especial el sector no petrolero convirtiéndose así en una **Oportunidad** para la empresa ISIS Business, puesto que esto refleja el apoyo que el gobierno está dando a la inversión productiva y las facilidades para que desarrollen sus actividades en el mejor de los ambientes.

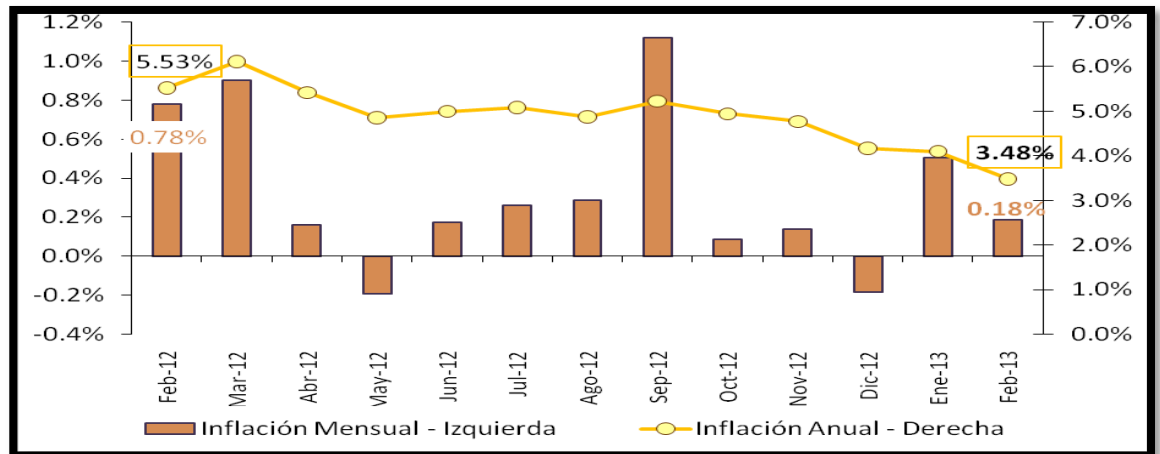
- **Inflación**

“Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. Otras definiciones la explican como el movimiento persistente al alza del nivel general de precios o disminución del poder adquisitivo del dinero.” (Ecolink, 2012)

Para medir la inflación se utiliza el Índice de Precios al Consumidor, tomando en cuenta los precios de una canasta de bienes y servicios que son demandados por los consumidores en un período dado.

Según el Gráfico No. 4. la inflación anual Comprende la variación de precios en el periodo de un año tomando en cuenta las mismas fechas, en cambio la inflación mensual mide la variación de los precios de un mes a otro. varió de 5,53% febrero de 2012 a 3,48% a febrero de 2014, demostrando con esto una reducción en los efectos de los precios.

**Gráfico No. 4. Inflación Anual y Mensual**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

El comportamiento de la inflación en las economías tiene una incidencia directa en todos sus sectores productivos, pues afecta a sus costos disminuyendo su eficiencia y productividad. Se lo puede considerar como una **Amenaza** para la empresa ISIS Business, pues todo incremento de precio se lo considera así, pero con las decisiones y estrategias correctas esta amenaza puede ser controlable.

- **Tasas de Interés**

La tasa de interés es el valor que tiene el dinero dentro de un mercado financiero, es el costo del dinero prestado por créditos concedidos.

Para el presente estudio se ha tomado como referencia las tasas de interés activa y tasa pasiva. La tasa activa siempre será mayor a la tasa pasiva, debido a que la diferencia le sirve a la institución financiera para cubrir sus gastos administrativos y generar rendimientos.

### **Tasa Activa**

La tasa activa o también llamada de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros por la colocación de dinero en forma de créditos a los demandantes.

A Abril del 2013, la tasa activa se ubica en el 8,17%; porcentaje que se ha mantenido desde el mes de Octubre de 2011, indicando estabilidad de la tasa durante un período aproximado de 2 años.



**Cuadro No. 15. Tasa de Interés Activa**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %
Septiembre-30-2012	8.17 %
Agosto-31-2012	8.17 %
Julio-31-2012	8.17 %
Junio-30-2012	8.17 %
Mayo-31-2012	8.17 %
Abril-30-2012	8.17 %
Marzo-31-2012	8.17 %
Febrero-29-2012	8.17 %
Enero-31-2012	8.17 %
Diciembre-31-2011	8.17 %
Noviembre-30-2011	8.17 %
Octubre-31-2011	8.17 %
Septiembre-30-2011	8.37 %
Agosto-31-2011	8.37 %
Julio-31-2011	8.37 %
Junio-30-2011	8.37 %
Mayo-31-2011	8.34 %
Abril-30-2011	8.34 %

**Fuente:** BCE

**Elaborado por:** BCE

## **Tasa Pasiva**

La tasa pasiva o también llamada de captación, es la tasa que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos monetarios por el dinero captado.

En el Cuadro No. 14. se muestra que para el mes de Abril del 2013, la tasa pasiva se ubica en el 4,53%, la misma que se ha mantenido desde Octubre de 2011.

**Cuadro No. 16. Tasa de Interés Pasiva**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Abril-30-2013	4.53 %
Marzo-31-2013	4.53 %
Febrero-28-2013	4.53 %
Enero-31-2013	4.53 %
Diciembre-31-2012	4.53 %
Noviembre-30-2012	4.53 %
Octubre-31-2012	4.53 %
Septiembre-30-2012	4.53 %
Agosto-31-2012	4.53 %
Julio-31-2012	4.53 %
Junio-30-2012	4.53 %
Mayo-31-2012	4.53 %
Abril-30-2012	4.53 %

Marzo-31-2012	4.53 %
Febrero-29-2012	4.53 %
Enero-31-2012	4.53 %
Diciembre-31-2011	4.53 %
Noviembre-30-2011	4.53 %
Octubre-31-2011	4.53 %
Septiembre-30-2011	4.58 %
Agosto-31-2011	4.58 %
Julio-31-2011	4.58 %
Junio-30-2011	4.58 %
Mayo-31-2011	4.60 %
Abril-30-2011	4.60 %

**Fuente:** BCE

**Elaborado por:** BCE

Las tasas de interés, tanto activa como pasiva, afectan directamente a las actividades de inversión que tengan las empresas productivas por lo que su crecimiento o su disminución afectarán de forma positiva o negativa según sea el caso, se podría decir que las tasas de interés se convierten en una **Oportunidad** para la empresa ISIS Business, debido a su estabilidad sobre todo en la tasa activa. Esta estabilidad permite que al contraer algún tipo de obligación financiera se tenga la tranquilidad de que en un futuro no habrá reajustes de intereses.

## **Factor Político**

La política es un factor que influye en todas las sociedades organizadas, las decisiones acertadas permiten alcanzar una serie de objetivos comunes o resolver los conflictos sociales que se producen dentro de la sociedad.

En el Ecuador, la política ha generado poca confianza en los ciudadanos, debido a las malas experiencias ocurridas en años anteriores. Esta época de malos gobiernos y malas decisiones causó que en el país se viva una incertidumbre política total, trayendo como consecuencia la disminución de la inversión extranjera y nacional por falta de confianza y poca estabilidad.

A partir del ingreso al poder del Ec. Rafael Correa se siente que la política ecuatoriana ha tomado un nuevo rumbo, cuenta con el apoyo de la mayoría de los ciudadanos, ha tomado decisiones drásticas pero necesarias, que buscan el beneficio de los sectores más olvidados e invertir en planes de desarrollo a largo plazo.

En esta etapa de la política ecuatoriana, se trata de buscar una identidad propia para los ciudadanos se intenta aplicar una política más social que ayude a disminuir la brecha de desigualdad entre los diferentes grupos del país.

Se experimenta un crecimiento considerable de la inversión pública en sectores como la salud, educación y obra pública beneficiando a los sectores menos favorecidos y mejorando los estándares de calidad de vida. Estas nuevas políticas son conocidas como la revolución ciudadana, que basa su actuar en un modelo de desarrollo socialista que piensa primero en el bienestar humano antes que el capital.

El factor político para la empresa ISIS Business puede constituir una **Oportunidad** o una amenaza dependiendo de los acontecimientos que ocurran en el país. Las nuevas políticas implementadas por el gobierno están encaminadas al apoyo de los sectores productivos y la generación de riqueza que estimulan la economía nacional y generan beneficios, tanto económicos como sociales.

## **Factor Social**

Los factores sociales son los elementos que se encuentran en la sociedad y afectan de manera positiva o negativa en las actividades de las personas u organizaciones. De estos factores dependerán las decisiones y acciones que realicen las empresas pues los elementos sociales se relacionan directamente con la economía.

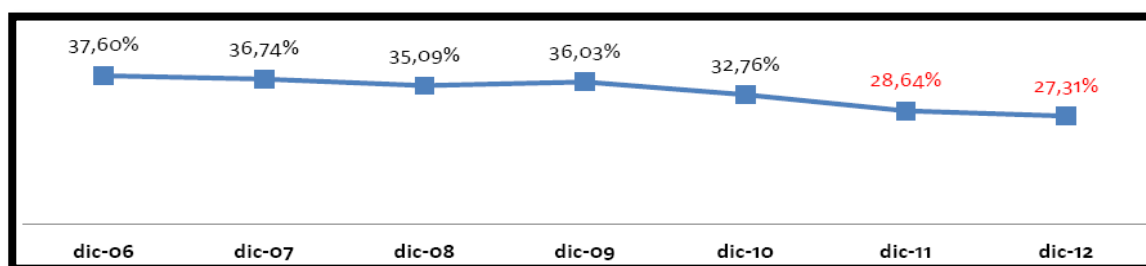
- **Pobreza**

La pobreza es un fenómeno social y económico que está caracterizado por la carencia de recursos para satisfacer las necesidades básicas de una persona o familia.

Se puede distinguir dos clases de pobreza: la pobreza por ingresos, corresponde a las personas cuyos ingresos no alcanzan a cubrir la canasta mínima de productos y servicios que satisfagan sus necesidades; y la pobreza por necesidades básicas insatisfechas, donde las personas no poseen los servicios básicos necesarios para vivir como salud, vivienda, educación, entre otros.

En el Gráfico No. 5 se observa la evolución que ha tenido la pobreza en el Ecuador a través de los años 2006 – 2012, indicando una tendencia decreciente para los últimos años hasta llegar a un índice de pobreza de 28,64% en el año 2011. Para el año 2012 las políticas y estrategias del Estado para disminuir la pobreza mantienen la tendencia decreciente, ubicándose este índice en 27,31%.

**Gráfico No. 5. Pobreza Nacional**



**Fuente:** Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo  
**Elaborado por:** INEC

Este factor social afecta de manera directa o indirecta a las actividades económicas de todas las empresas, pero su tendencia a disminuir se convierte en una **Oportunidad** para la empresa ISIS Business debido a que muestra que las personas están empezando a incrementar sus ingresos para cubrir sus necesidades, disminuyendo otros índices que afectan a la sociedad y aumentando la demanda de distintos productos.

- **Desempleo**

“El desempleo es el número total de hombres y mujeres en edad de trabajar que teniendo capacidad y deseo de hacerlo, no han podido conseguir un empleo. Este porcentaje se mide como proporción de la población económicamente activa.” (Frederick, 2002, pág. 17)

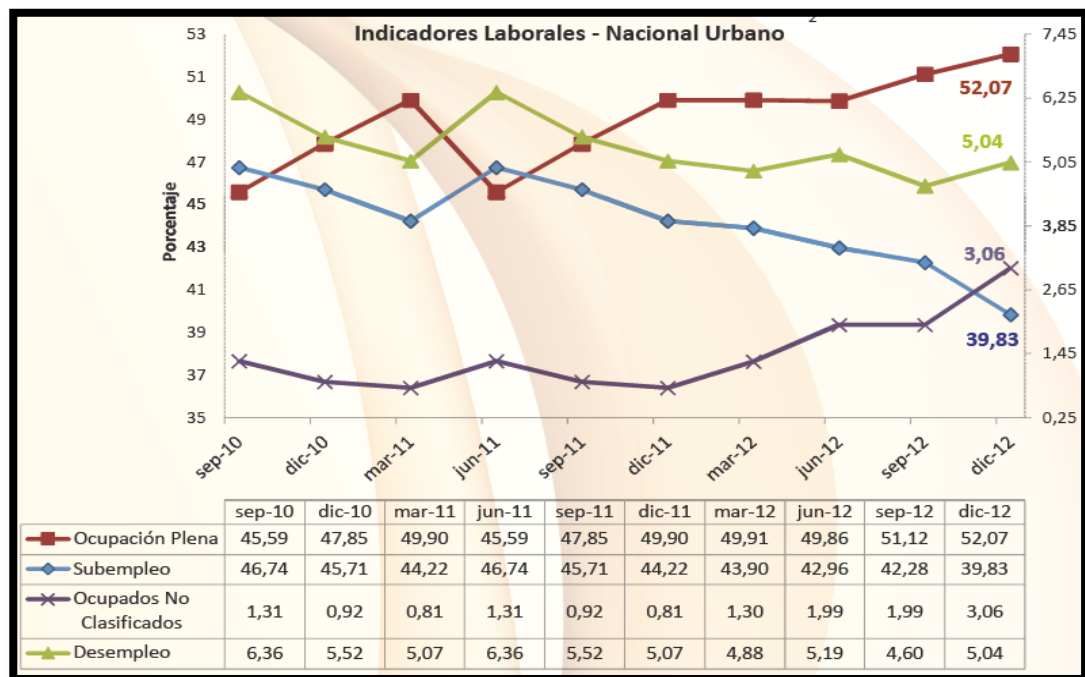
Para analizar el desempleo, se parte de la Población Económicamente Activa, que, según el INEC, comprende las personas de 15 años o más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia, o que no laboraron, pero tuvieron empleo (ocupados), o bien, aquellas personas que no tenían empleo, pero estaban disponibles para trabajar y buscaban empleo (desocupados).

El Gráfico No. 6, se observa el comportamiento de la tasa de desempleo desde diciembre 2010 a diciembre del 2012 donde está varió de 5,52% a 5,04%. La tasa se registró en junio del mismo año 2011 con 6,36%.

De igual forma, hay que citar que la Tasa de Subempleo viene también disminuyendo en el mismo periodo de 45,75% a 39,83% en el último trimestre de 2012.



**Gráfico No. 6. Mercado Laboral**



**Fuente:** INEC - Reporte Mensual de Inflación diciembre 2012

**Elaborado por:** INEC

Estos datos muestran que el sector productivo del país está dinamizándose y estimulando el mercado laboral nacional por lo que se convierte en una **Oportunidad** para los trabajadores y en una amenaza para ISIS Business, por el crecimiento de la Ocupación Plena que trae consigo mayor competencia y para la población un aumento de ingresos y consumo en las familias.

### Factor Tecnológico

El cambio tecnológico se ha acelerado en los últimos tiempos, ello ha traído como consecuencia cambios en las formas de ver, hacer las

cosas, ha acortado los periodos de obsolescencia de los activos fijos.

Las nuevas tecnologías aportan riesgos y oportunidades.

La tecnología además de consistir en métodos, maquinas, procedimientos, instrumental, métodos de programación, materiales y equipos, necesita del talento humano con la capacidad de aprovechar dichos recursos.

Las empresas deben estar a la par con los cambios tecnológicos en equipos y software ya que cada vez existen nuevos productos, máquinas, herramientas y por ende nuevos servicios, aportando el beneficio de mayor productividad; es decir, optimizar costos, aumento de ingresos, incrementar la eficiencia, mejorar la calidad y variedad de los productos para mantener satisfecho al cliente.

Asimismo la información del cliente se puede almacenar virtualmente y se accede en pocos minutos, compartirla con más rapidez y con menos recursos disminuyendo el tiempo y el error humano.

El aprendizaje electrónico y otras formas de capacitación en línea han reconfigurado la preparación de la fuerza laboral de la pequeña empresa, como los empleados que escuchan clases y comparten

ideas con sus compañeros desde la comodidad de su hogar u oficina. Esto elimina la necesidad de que las pequeñas empresas contraten personal de entrenamiento.

### **Factor Ambiental**

Toda acción humana, empresarial u organizacional influye positiva o negativamente en el medio ambiente y a su vez influye en los seres vivos.

En los últimos años, se ha observado un deterioro en los problemas ambientales generados principalmente por la influencia de los seres humanos en el entorno natural, esto ha llevado a la aplicación de políticas y normas ambientales que regulen la influencia negativa del hombre, y por ende de las industrias.

La contaminación en todos sus sentidos se ha convertido en el principal problema que afecta al medio ambiente, ocasionado por la emisión de gases por parte de los vehículos y las industrias, la falta de conciencia al tratar los desperdicios y desechos generados por las empresas y el uso indiscriminado del agua. Estas causas han llevado a que el ambiente se encuentre en un estado crítico que solo se puede

superar aplicando leyes ambientales drásticas y cambiando la actitud de las personas.

Para la empresa ISIS Business, el factor ambiental debe tomárselo como una **Oportunidad**, o amenaza según influya su manera de actuar. Si trabaja para aportar a la preservación del ecosistema que está en peligro, si trata de recuperar lo que se perdió y dejar a las futuras generaciones un espacio en el cual la naturaleza y los seres humanos puedan vivir en completa armonía será un efecto positivo.

#### 4.4.1.2. Microentorno

El microentorno encierra una serie de factores que afectan a la empresa, que no son controlables pero se puede influir de alguna manera sobre ellos, es decir la organización tiene cierta capacidad de control.

Los factores con los que contará este análisis están dados por proveedores, clientes y competidores, los cuales actúan de forma dinámica con la empresa y ayudan a definir su posición competitiva en el mercado.

## **Proveedores**

Para la empresa ISIS Business los proveedores son parte muy importante en el desarrollo de su actividad, pues son los que abastecen los productos a la empresa para luego ofertarlos a sus clientes. Entre los proveedores que posee la empresa se encuentran los que trabajan directamente con el producto y proveedores de servicios de apoyo que complementan las actividades de operación.

Como se observa en la Cuadro No.15. los proveedores de la empresa ISIS Business son variados y forman una gran red de abastecimiento de productos y servicios que permiten que la empresa desarrolle su actividad de la mejor manera. Las relaciones con dichos proveedores son excelentes, debido al cumplimiento de obligaciones de ambas partes, por lo que se ofrece facilidades de pago de los proveedores a ISIS Business.

**Cuadro No. 17. Proveedores de la empresa ISIS Business**

ÁREA	PROVEEDOR
Proveedores de Servicios (Contratos de Agenciamiento Vigente)	QBE
	Seguros Equinoccial S.A.
	Seguros Oriente
	Aseguradora del Sur
	Coopseguros
	ACE
	AIG
	MAPFRE
	Seguros Sucre
	Equivida
	Salud
	Humana
	BMI
	Liberty Mutual
Ajustadores de Siniestros	Ajusco
	APA Ecuador
Inspectores de Nuevos Riesgos	
Entidades de Capacitación	Tecnológico de Monterrey
	Instituto de Prácticas Bancarias y Financieras
	PUCE
	TBL Group
	Cámara de Comercio de Quito
Empresas Públicas de Servicios Básicos	
Proveedores de Materiales y Suministros	PACO
	Comisariato del Computador
	MEGAMAXI
Contratistas y Subcontratistas	Hinojosa e Hinojosa (servicios legales)
	Lugo y Lugo (servicios legales)
	Convined (bróker de reaseguros)
	CarLink (sistemas de rastreo vehicular)
Otros Servicios	Banco Pichincha (servicios financieros)
	Audicomex Cía. (auditores)

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

Al analizar el efecto que producen las relaciones con los proveedores, se nota que para ISIS Business estas relaciones son una **Oportunidad**, debido a la seriedad con la que actúan, la variedad de servicios y proveedores que ofrecen, y las facilidades de pago que otorgan. De igual manera, la buena comunicación y los constantes acuerdos con los proveedores se convierten en una **Fortaleza** para la empresa.

## **Clientes**

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Thompson, 2009)

ISIS Business es una empresa dedicada a asesorar al cliente en la evaluación y manejo de sus riesgos, por lo que posee una gran variedad de clientes de acuerdo a las necesidades que posee cada uno.

En el Cuadro No. 16. se puede apreciar dos segmentos de clientes importantes para la empresa, los cuales se clasifican en individuales y PYMES.

**Cuadro No. 18. Clientes**

SEGMENTO	CLIENTE
PRINCIPALES	INDIVIDUALES
PYMES	SOLDEIN
	CORPORACION BRICOSTORE
	AUDICOMEX
	MI FLORCORP
	SECTOR PUBLICO (confidencial)

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

Los clientes forman parte esencial de las actividades de una empresa, son el objetivo a donde encaminar las estrategias para alcanzar el éxito, por lo que su satisfacción y fidelidad es muy importante en el momento de ofrecer los productos y servicios. Para ISIS Business los clientes se han convertido en una **Oportunidad**, debido al reconocimiento que ha obtenido la empresa dentro del mercado de seguros y la existencia de clientes potenciales con necesidades que la empresa puede satisfacer con sus productos y servicios.



## **Competencia**

Es la situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, por este motivo existe una gran cantidad de oferentes y demandantes y de elegir a quienes desean comprar.

En el mercado de seguros se observa que existe una competencia perfecta, pues existe una gran cantidad de oferentes y demandantes del mismo producto, ninguno puede influir en la fijación de precios y existe la libertad absoluta de elección para las dos partes.

Al ser ISIS Business una empresa joven, se debe enfrentar con grandes competidores dentro del mercado de seguros, que captan ampliamente grandes segmentos de volúmenes y poseen grandes canales de distribución. En la Tabla No. 17 se puede observar las empresas que forman parte de la competencia directa para la empresa ISIS Business.

**Cuadro No. 19. Competencia**

<b>COMPETENCIA</b>
TECNISEGUROS S.A.
NOVAECUADOR S.A.
ECUAPRIMAS CIA. LTDA.
ASERTEC S.A.
ACOSAUSTRO S.A.
ALAMO S.A.
COLARI S.A.
RAUL COKA BARRIGA CIA. LTDA.
AON RISK SERVICES ECUADOR S.A.
Z.H.M. ZULOAGA
HIDALGO & MAQUILON S.A.

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

En el mercado, existen una gran cantidad de empresas que ofertan los mismos servicios y que han captado un gran segmento de clientes, por lo que este factor se convierte en una **Amenaza** para ISIS Business.

#### 4.4.1.3. Influencia de los Factores Externos

En la cuadro No. 18 se observa los factores externos obtenidos del análisis externo realizado anteriormente, que de acuerdo a su incidencia en la empresa se los ha dividido en oportunidades y amenazas.

**Cuadro No. 20. Resumen Factores Externos**

<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>
1. El crecimiento del PIB y del ingreso per cápita.
2. Estabilidad en las tasas de interés, sobre todo en la tasa activa.
3. Incremento del gasto público en infraestructura física.
4. Disminución de los índices de pobreza.
5. Incremento de la tasa de Ocupación Plena.
6. Existencia de herramientas tecnológicas para mejorar los procesos.
7. Aplicación de políticas ambientales que permiten contribuir a la recuperación del medio ambiente.
8. Gran cantidad de proveedores de productos y servicios de calidad.
9. Existencia de clientes potenciales en el mercado de seguros.
10. Incremento de la construcción privada.
<b><u>AMENAZAS</u></b>
1. Incremento de la inflación, que conlleva al incremento de los precios y los costos de los productos y servicios.
2. Posibilidad de que aumente la tasa de desempleo.
3. Gran cantidad de competidores en el mercado de seguros.
4. Posibilidad del ingreso de nuevos proveedores de seguros al mercado.
5. Guerra de precios de los productos dentro del mercado de seguros.
6. Nuevas tecnologías instrumentadas por parte de los competidores.
7. Problemas de liquidez en el sector público
8. Restricción de las importaciones

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

#### 4.4.1.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Conforme al cuadro No. 19 la empresa ISIS Business obtuvo un promedio ponderado de **2,60** lo que indica que se encuentra ligeramente sobre la media establecida, es decir que las acciones y estrategias que poseen actualmente están capitalizando mediante las oportunidades y evitando las amenazas externas pero no en un grado de eficiencia total; por lo que las nuevas estrategias de la empresa deberán estar encaminadas al aprovechamiento máximo de oportunidades contrarrestando la mayor cantidad de amenazas posibles.

**Cuadro No. 21. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
El crecimiento del PIB y del ingreso per cápita.	0,086	3	0,26
Estabilidad en las tasas de interés, sobre todo en la tasa activa.	0,057	2	0,11
Políticas de gobierno que apoyan a los sectores productivos y estimulan la economía nacional. Incremento del gasto público.	0,029	2	0,06
Disminución de los índices de pobreza.	0,029	1	0,03
Incremento de la tasa de Ocupación Plena.	0,057	3	0,17
Existencia de herramientas tecnológicas para mejorar los procesos.	0,086	3	0,26
Aplicación de políticas ambientales que permiten contribuir a la recuperación del medio ambiente.	0,029	2	0,06
Gran cantidad de proveedores de productos y servicios de calidad.	0,086	3	0,26
Existencia de clientes potenciales en el mercado de seguros.	0,086	3	0,26
<b>AMENAZAS</b>			
Incremento de la inflación, que conlleva al incremento de los precios de los productos y servicios.	0,086	3	0,26
Posibilidad de aumentar la tasa de desempleo.	0,057	2	0,11
Gran cantidad de competidores en el mercado de seguros.	0,086	2	0,17
Posibilidad del ingreso de nuevos proveedores de seguros al mercado.	0,086	2	0,17
Guerra de precios de los productos dentro del mercado de seguros.	0,086	3	0,26
Utilización de nuevas tecnologías por parte de los competidores.	0,057	3	0,17
<b>TOTAL</b>	<b>1,000</b>		<b>2,60</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

#### **4.4.2. Análisis interno**

El análisis interno consiste en evaluar los diferentes factores que existen dentro de la empresa y que permiten mostrar el estado actual de sus recursos, sus procesos, su mano de obra y todos los demás elementos que conforman la organización, con el fin de determinar en qué áreas existen fortalezas y en cuales debilidades.

##### **4.4.2.1. Encuesta institucional**

#### **Población y Muestra**

La población objeto de estudio es el personal que trabaja en la Agencia Asesora Productora de Seguros ISIS BUSINESS, esto es los directivos, administrativos y operativos que suman 11 personas, por lo que no se recurre al empleo de la muestra.

- **Análisis e Interpretación de Resultados**

**Género:**

De acuerdo al Cuadro No.18 y el gráfico No. 7 del personal de la empresa ISIS Business es femenino el 55% y masculino en un 45%.

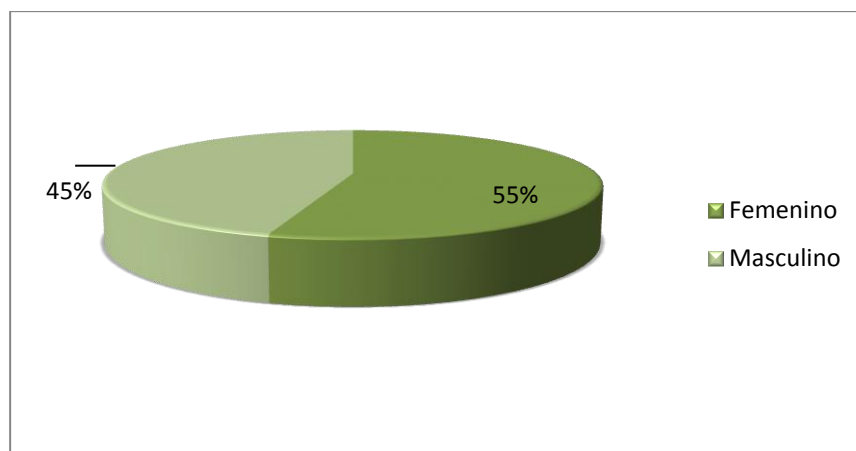
**Cuadro No. 22. Género del personal de la empresa**

	<b>Personas</b>	<b>%</b>
Femenino	6	55%
Masculino	5	45%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Gráfico No. 7. Género del personal de la empresa**



**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Pregunta 1:** Considera Ud. que la organización de la Agencia es:

Conforme los resultados arrojados por el Cuadro No. 19 y gráfico No. 8 se observa que el 73% del personal de la empresa considera que la organización de la Agencia es buena, el 18 es mal y el 9% considera que es deficiente.

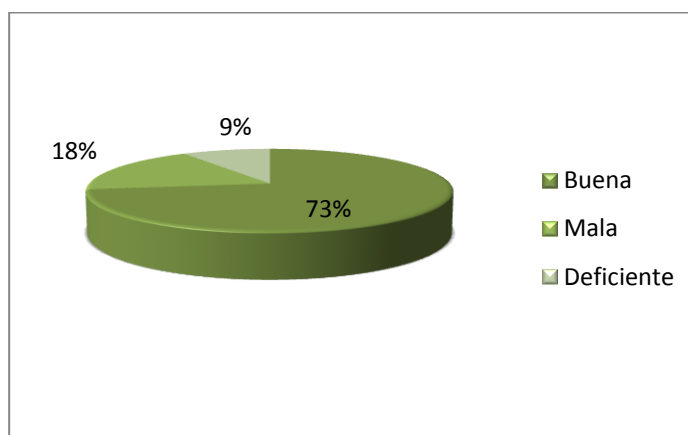
**Cuadro No. 23. La organización de la Agencia es:**

Opción	Personas	%
Buena	8	73%
Mala	2	18%
Deficiente	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Gráfico No. 8. La organización de la Agencia es:**



**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar



**Pregunta 2:** ¿Cuenta la Agencia con un plan estratégico?

De acuerdo a lo contestado el 100% menciona que la Agencia no posee plan estratégico, este resultado se lo encuentra en el Cuadro No. 20 y gráfico No. 9.

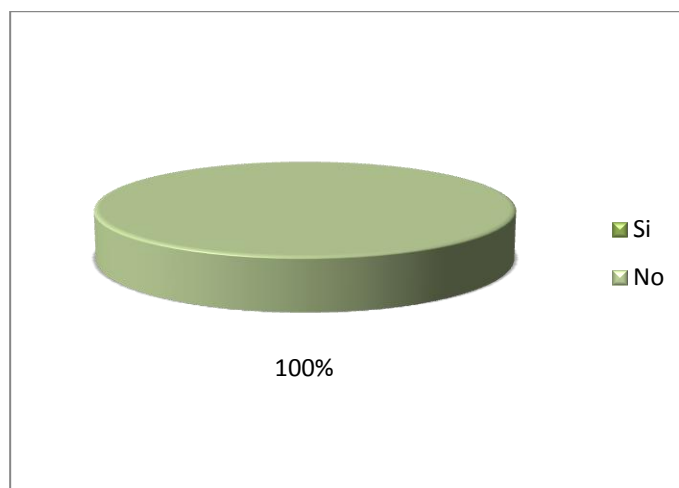
**Cuadro No. 24. Posee Plan Estratégico**

Opción	Personas	%
Si	0	0%
No	11	100%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Gráfico No. 9. Posee Plan Estratégico**



**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Pregunta 3:** ¿Cuenta con visión y misión la Agencia?

Como se observa en el Cuadro No. 21 y el gráfico No. 10 el 73% del personal encuestado menciona que la Agencia no cuenta con una visión y misión, mientras que el 27 restante menciona que la Agencia si lo posee.

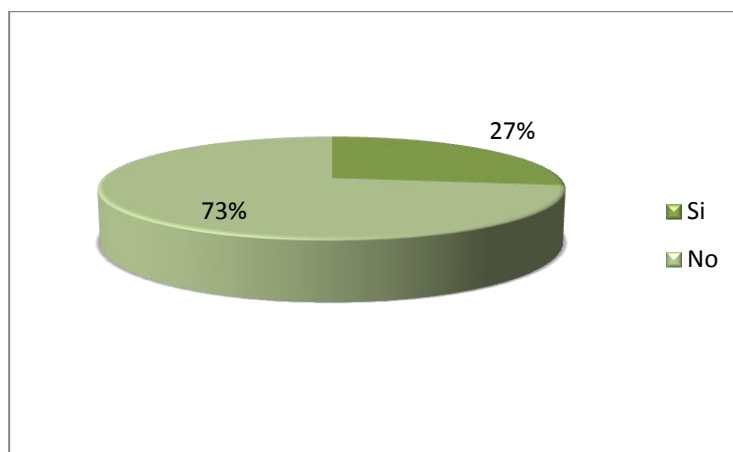
**Cuadro No. 25. Cuenta con Visión y Misión**

Opción	Personas	%
Si	3	27%
No	8	73%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Gráfico No. 10. Cuenta con Visión y Misión**



**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Pregunta 4:** Si cuenta con misión, ¿Usted la conoce?

Según el cuadro No. 22 y el gráfico No.11, el 73% del personal no conoce la Misión de la Agencia, mientras el 27 si la conoce.

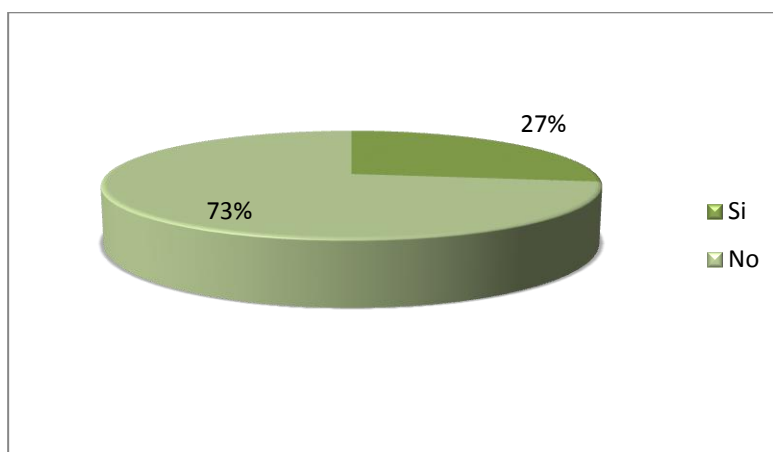
**Cuadro No. 26. Si tiene Misión, ¿la conoce?**

Opción	Personas	%
Si	3	27%
No	8	73%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Gráfico No. 11. Si tiene Misión, ¿la conoce?**



**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Pregunta 5:** Al contar con visión, ¿Usted la conoce?

En 73% del personal no conoce la Visión de la Agencia, mientras el 27 si la conoce.

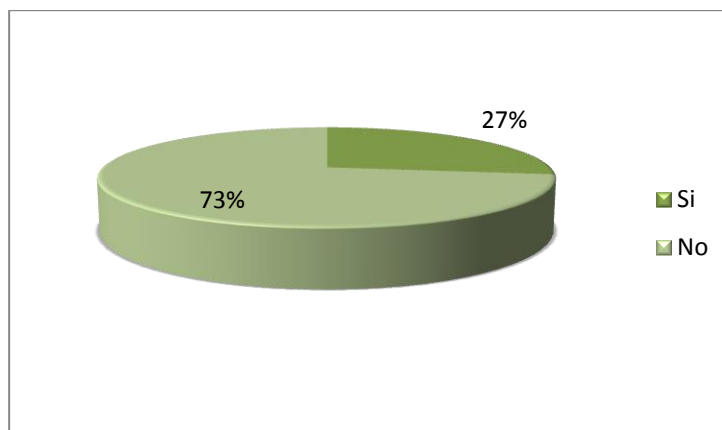
**Cuadro No. 27. Si tiene Visión, ¿la conoce?**

Opción	Personas	%
Si	3	27%
No	8	73%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Gráfico No. 12. Si tiene Visión, ¿la conoce?**



**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Pregunta 6:** ¿Conoce los principios y valores de la Agencia?

El 55% del personal menciona que no conoce los principios y valores de la Agencia, mientras el 45 menciona que si los conoce. Este detalle muestra en el cuadro No. 24 y el gráfico No. 13.

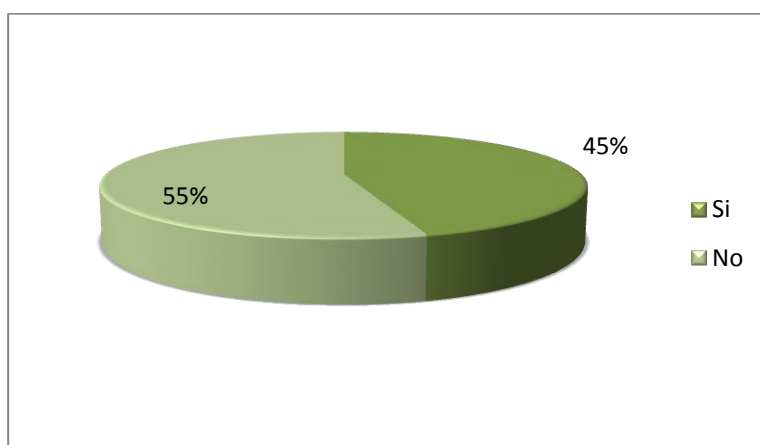
**Cuadro No. 28. Conoce los principios y valores de la Agencia**

Opción	Personas	%
Si	5	45%
No	6	55%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Gráfico No. 13. Conoce los principios y valores de la Agencia**



**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Pregunta 7:** La relación con las autoridades es:

Según en el cuadro No.25 y gráfico No.14, el 64% el personal de la Agencia menciona que la relación con las autoridades es buena, mientras el 36% menciona que la relación con las autoridades es mala.

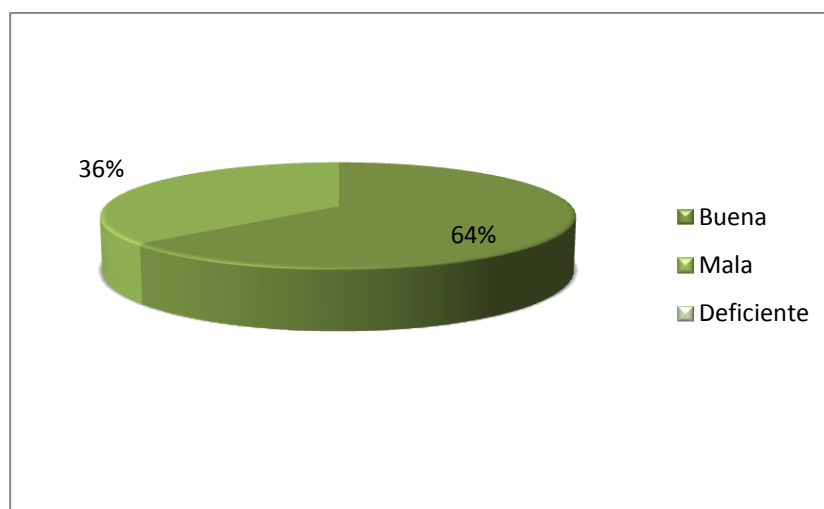
**Cuadro No. 29. Relación con las Autoridades**

Opción	Personas	%
Buena	7	64%
Mala	4	36%
Deficiente	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Gráfico No. 14. Relación con las Autoridades**



**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Pregunta 8:** ¿Existe diálogo con los directivos de la Agencia?

El 64% del personal encuestado opina que si existe diálogo con los directivos de la Agencia, mientras el 36 opina que no existe.

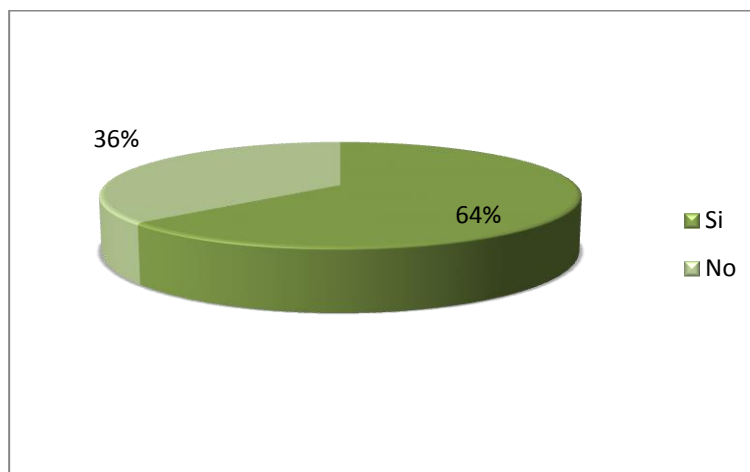
**Cuadro No. 30. Diálogo con los directivos de la Agencia**

Opción	Personas	%
Si	7	64%
No	4	36%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Gráfico No. 15. Diálogo con los directivos de la Agencia**



**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Pregunta 9:** ¿Sus inquietudes son tomadas en cuenta en la Agencia?

El 82% del personal encuestado menciona que sus inquietudes si son tomadas en cuenta por parte de las autoridades, mientras que el 18 sus inquietudes no son tomadas en cuenta.

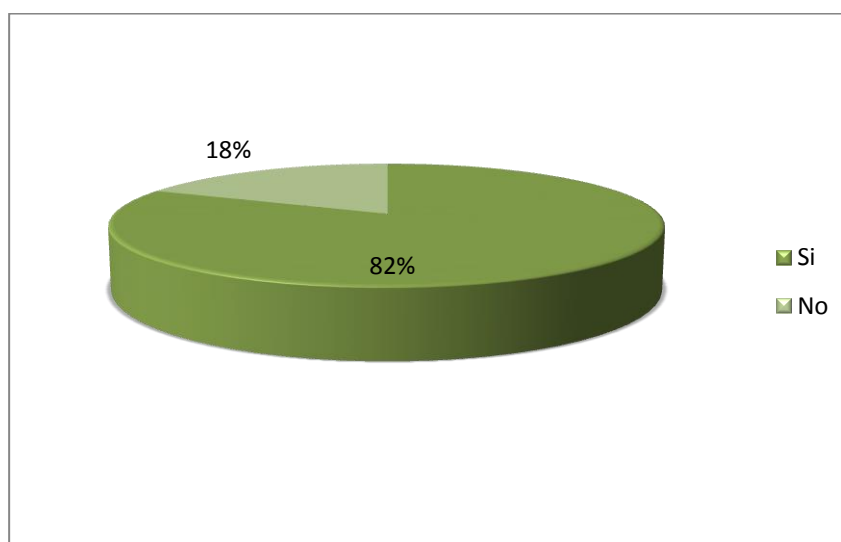
**Cuadro No. 31. Son tomadas en cuenta las inquietudes**

Opción	Personas	%
Si	9	82%
No	2	18%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Gráfico No. 16. Son tomadas en cuenta las inquietudes**



**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar



**Pregunta 10:** ¿Cómo se lleva con sus compañeros de labores?

Según el cuadro No. 28 y el gráfico No. 17 el 64% del personal encuestado de la Agencia mantiene una buena relación con sus compañeros, mientras el 36 opina que su relación con los compañeros es normal.

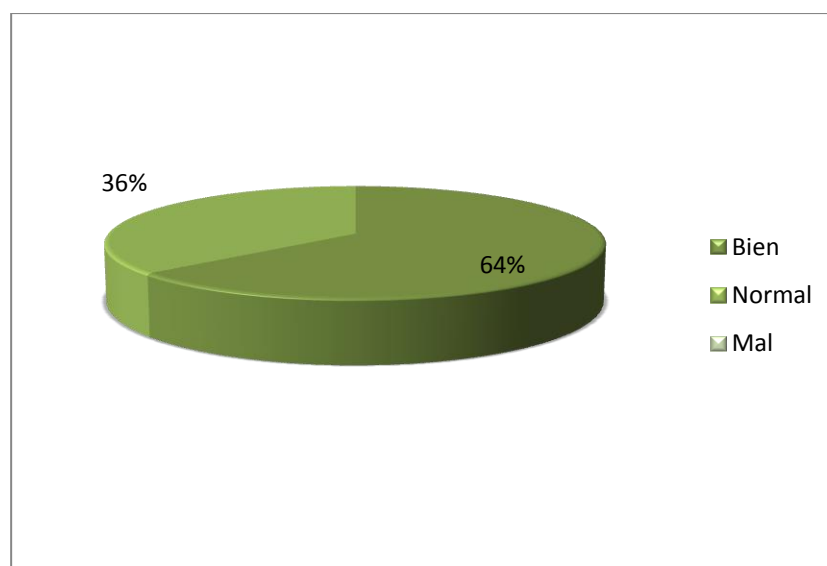
**Cuadro No. 32. Cómo se lleva con sus compañeros de labores**

Opción	Personas	%
Bien	7	64%
Normal	4	36%
Mal	0	0%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Gráfico No. 17. Cómo se lleva con sus compañeros de labores**



**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Pregunta 11:** La infraestructura con que cuenta la Agencia es:

Según el cuadro No. 29 y el gráfico No. 18 se observa que el 55% del personal opina que la infraestructura de la Agencia es buena, el 36% opina que la infraestructura es mala y el 9% opina que es deficiente.

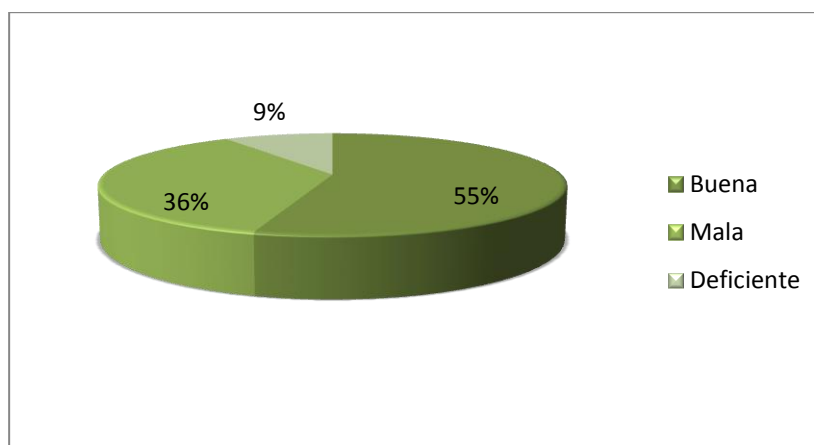
**Cuadro No. 33. Infraestructura de la Agencia**

Opción	Personas	%
Buena	6	55%
Mala	4	36%
Deficiente	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Gráfico No. 18. Infraestructura de la Agencia**



**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Pregunta 12:** ¿Recibe el personal algún tipo de capacitación relacionada con las actividades que realizan?

El 36% del personal afirma que si recibe la capacitación necesaria y oportuna según sus funciones el 64 afirma que no recibe.

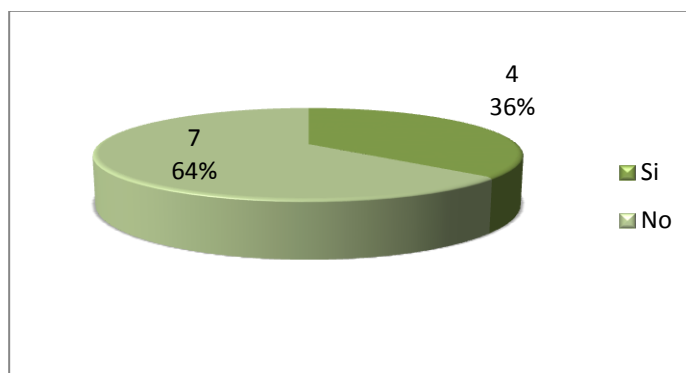
**Cuadro No. 34. Capacitación relacionada con las actividades**

Opción	Personas	%
Si	4	36%
No	7	64%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Gráfico No. 19. Capacitación relacionada con las actividades**



**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Pregunta 13:** ¿Tiene alguna sugerencia que pueda presentar, con el afán de mejorar la organización de la Agencia?

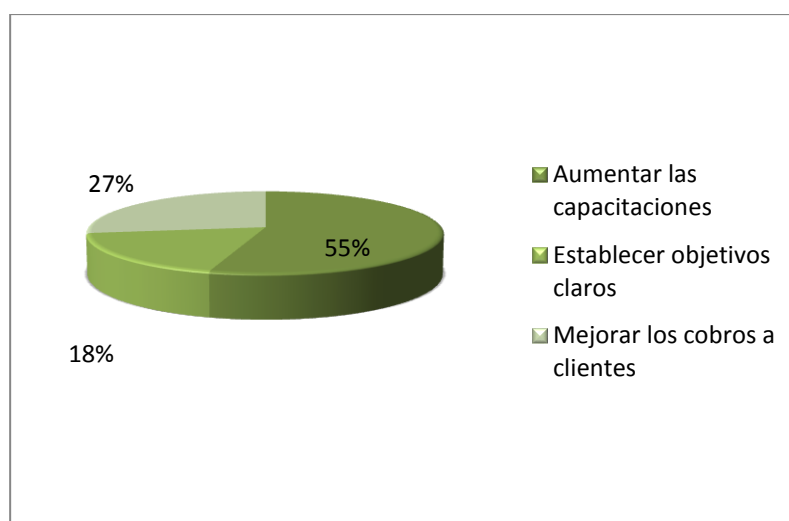
Según demuestran los resultados del cuadro No. 31 y el gráfico No. 20, el 55% sugiere aumentar las capacitaciones al personal, el 27 recomienda que se establezcan objetivos claros en la Agencia y el 18% se pronuncia por mejorar en el cobro a los clientes.

**Cuadro No. 35. Sugerencia para mejorar la organización de la Agencia**

Opción	Personas	%
Aumentar las capacitaciones	6	55%
Establecer objetivos claros	2	18%
Mejorar los cobros a clientes	3	27%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Gráfico No. 20. Sugerencia para mejorar la organización de la Agencia**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaboración:** Sabrina Salazar

#### 4.4.2.2. Influencia de los Factores Internos

Los factores internos de ISIS Business fueron determinados el análisis interno realizado anteriormente y de igual forma por las entrevistas realizadas directamente al personal. El cuadro No. 34 indica un resumen de estos factores clasificados en resultados positivos o fortalezas y negativos o debilidades.

**Cuadro No. 36. Resumen Factores Internos**

<b><u>FORTALEZAS</u></b>
1. Buenas relaciones (comunicación y acuerdos) con los proveedores.
2. Oferta de una variedad de productos y servicios.
3. Buena organización estructural de la empresa.
4. Personal con experiencia y altamente calificado.
5. Apertura y flexibilidad gerencial.
6. Buena cultura organizacional.
7. Uso de tecnología adecuada en sus procesos.
8. Índice de endeudamiento adecuado.
<b><u>DEBILIDADES</u></b>
1. Falta de experiencia en el manejo de algunos ramos de seguros.
2. No posee plan estratégico.
3. Poca inversión en activos fijos.
4. Baja inversión en capacitación al personal.
5. Excesivos recursos en activos exigibles.
6. Baja inversión en publicidad.

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

#### 4.4.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Según el cuadro No. 35 ISIS Business obtuvo un promedio ponderado de **2,67** lo que indica que se encuentran sobre de la media establecida, es decir la empresa se encuentra en una posición estratégica interna razonable.

**Cuadro No. 37. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Buenas relaciones (comunicación y acuerdos) con los proveedores.	0,083	4	0,33
Oferta de una variedad de productos y servicios.	0,083	3	0,25
Buena organización estructural de la empresa.	0,083	3	0,25
Personal con experiencia y altamente calificado.	0,083	4	0,33
Apertura y flexibilidad gerencial.	0,056	3	0,17
Buena cultura organizacional.	0,056	3	0,17
Uso de tecnología adecuada en sus procesos.	0,083	3	0,25
Índice de endeudamiento adecuado. Disponibilidad de trabajo total y neto.	0,056	3	0,17
<b>DEBILIDADES</b>	0,000		
Falta de experiencia en el manejo de algunos ramos de seguros.	0,083	2	0,17
No posee plan estratégico.	0,083	1	0,08
Poca inversión en activos fijos.	0,056	2	0,11
Baja inversión en capacitación al personal.	0,056	2	0,11
Excesivos recursos en activo exigible.	0,083	2	0,17
Baja inversión en publicidad.	0,056	2	0,11
<b>TOTAL</b>	<b>1,000</b>		<b>2,67</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

Resumiendo lo dicho, tanto en la matriz de factores externos (2,60) como en la de factores internos (2,67) se encuentra que sus efectos son medianamente relevantes.

#### 4.5. ANÁLISIS FODA

De acuerdo los resultados obtenidos en los temarios anteriores el análisis FODA, es una herramienta estratégica, que permite exponer la situación actual en la que se encuentra una empresa u organización, detallando los factores internos y controlables (fortalezas y debilidades) y los factores externos que no son controlables (oportunidades y amenazas).

A continuación se evalúan los factores internos y externos de la empresa para determinar en forma objetiva los aspectos en los que tiene ventaja respecto a su competencia y en qué aspectos muestra debilidad o ineficiencia en las operaciones.

Para analizar la situación de ISIS Business se debe diferenciar aspectos positivos y negativos, y por otra parte los aspectos internos y externos, es decir el entorno.

- A los aspectos internos positivos se los llama FORTALEZAS
- A los aspectos internos negativos se los llama DEBILIDADES
- A los aspectos externos positivos se los llama OPORTUNIDADES

- A los aspectos externos negativos se los llama AMENAZAS.

Aquí a las fortalezas se debe impulsarlas; las debilidades eliminarlas, a las oportunidades para potenciarlas y aprovecharlas, y a las amenazas para evitarlas y neutralizarlas.

#### 4.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“Los objetivos son resultados cuantitativos globales que una organización espera alcanzar en el mediano plazo. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización.” (Serna, 1994, pág. 49)

Los objetivos que podrían guiar las acciones de ISIS Business son:

- Expandir la participación de la empresa ISIS Business dentro del mercado asegurador en un 10%.
- Determinar posibles nuevas unidades de negocios, especificando las competencias necesarias y los costos y beneficios asociados.
- Identificar las estrategias de comercialización que permita atraer a nuevos clientes.
- Capacitar a empleados en atención al cliente para que garanticen una mayor eficacia.



#### 4.7. ESTRATEGIAS

“Las estrategias adecuadas permiten mejorar el desempeño económico de la empresa.” (Gerrit, 1999, pág. 54)

Las estrategias son planes de acción a mediano plazo que la empresa considera viables e idóneo, a fin de conseguir sus objetivos y metas.

Para plantear estrategias acordes a la realidad y necesidades de la empresa, se vuelve indispensable obtenerlas mediante un análisis de cruce de columnas entre los factores internos y externos que afectan a la empresa, como se observa en el cuadro No.38.

##### **4.7.1. Estrategias FO**

Estas estrategias están hechas para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas. Las estrategias FO son ofensivas, para que permitan a la empresa un rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos.

Las estrategias FO para ISIS Business son:

- Crear alianzas estratégicas con los oferentes para mejorar la oferta de productos y servicios.
- Realizar mayor promoción de los productos y servicios para aumentar las ventas.
- Diseñar proyectos y programas que permitan aprovechar los estímulos ofrecidos por el Estado.
- Incursionar en nuevos mercados para fortalecer su posicionamiento actual.

#### **4.7.2. Estrategias FA**

Estas estrategias están diseñadas para aprovechar las fortalezas de la empresa y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas para ISIS.

Estas estrategias serían las siguientes:

- Incorporar a la oferta de productos y servicios generación de valor.
- Optimizar los procesos internos para evitar costos innecesarios.

- Implementar una filosofía orientado a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Aplicar a los productos y servicios estándares de calidad que diferencien a la empresa de la competencia.

#### **4.7.3. Estrategias DO**

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Son conocidas como estrategias de orientación.

Entre estas están:

- Buscar asesoría de compañías con proveedores de ramos de seguros en las que la empresa no posee experiencia.
- Aplicar un plan estratégico que permita aprovechar las oportunidades del entorno.
- Incrementar las capacitaciones del personal de la empresa.
- Crear un plan de procesos del servicio aprovechando la tecnología, para atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

#### **4.7.4. Estrategias DA**

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Son conocidas como estrategias de supervivencia, pues se trata de combatir las amenazas cuando no se tiene las fortalezas necesarias.

Las estrategias DA para la empresa son:

- Analizar precios de competencia y establecer el más competitivo de acuerdo a su capacidad, aprovechando al máximo los activos fijos y reinvertiendo las utilidades.
- Elaborar un manual de funciones y operaciones para lograr mayor eficiencia en sus procesos.
- Mejorar los canales de comunicación entre la gerencia y los empleados para aplicar de manera adecuada el plan estratégico.
- Establecer políticas de motivación y reconocimientos para los empleados, para obtener un personal comprometido con la empresa.

**Cuadro No. 38. FODA**

<div> <b>Análisis Interno</b> </div> <div> <b>Análisis Externo</b> </div>	<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>DEBILIDADES</u></b>
	1. Buena comunicación y acuerdos con los proveedores.	1. Falta de experiencia en algunos ramos de seguros.
	2. Variedad de productos y servicios que oferta la empresa.	2. No posee plan estratégico.
	3. Buena organización estructural de la empresa.	3. Poca inversión en activos fijos.
	4. Personal altamente calificado, con amplia experiencia.	4. Baja inversión en capacitación al personal.
	5. Apertura y flexibilidad gerencial.	5. Excesivos recursos en activo exigible.
	6. Posee una buena cultura organizacional.	6. Baja inversión en publicidad.
	7. Utilización de tecnología adecuada en sus procesos.	
	8. Posee un índice de endeudamiento adecuado.	
	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>	<b><u>AMENAZAS</u></b>
	1. El crecimiento del PIB, que refleja el apoyo del gobierno a los sectores productivos no petroleros.	1. Incremento de la inflación, que conlleva al incremento de los precios de los productos y servicios.
	2. Estabilidad en las tasas de interés, sobre todo en la tasa activa.	2. La tasa de desempleo mantiene una tendencia estable, con la posibilidad de aumentar.
	3. Políticas de gobierno que apoyan a los sectores productivos y estimulan la economía nacional.	3. Gran cantidad de competidores en el mercado de seguros.
	4. Disminución de los índices de pobreza.	4. Posibilidad del ingreso de nuevos proveedores de seguros al mercado.
	5. Incremento de la Tasa de Ocupación Plena.	5. Guerra de precios de los productos dentro del mercado de seguros.
	6. Variedad de herramientas tecnológicas para mejorar los procesos.	6. Utilización de nuevas tecnologías por parte de los competidores.
	7. Aplicación de políticas ambientales que permiten contribuir a la recuperación del medio ambiente.	
	8. Gran cantidad de proveedores de productos y servicios de calidad.	
	9. Existencia de clientes potenciales en el mercado de seguros.	

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Cuadro No. 39. Matriz de estrategias**

<b><u>ESTRATEGIAS FO</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS DO</u></b>
1. Crear alianzas estratégicas con los oferentes para mejorar la oferta de productos y servicios.(F1 F2, F5, O8,)	1. Buscar asesoría de compañías con proveedores de ramos de seguros en las que la empresa no posee experiencia.(D1, O6, O8)
2. Realizar mayor promoción a los productos y servicios que presta para aumentar las ventas (F2, F4, F7, O1, O6, O9)	2. Aplicar un plan estratégico que permita aprovechar las oportunidades del entorno.(D2, O6, O7, O9)
3. Diseñar proyectos y programas que permitan aprovechar los estímulos ofrecidos por el Estado. (F3, F5,F8, O1, O2, O3)	3. Incrementar las capacitaciones del personal de la empresa(D4,O6, O9)
4. Incursionar en nuevos mercados para fortalecer su posicionamiento actual. (F2, F4, F7, O4, O5, O9)	4. Crear un plan de procesos del servicio aprovechando la tecnología, para atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes. (D5, O6, O9)
<b><u>ESTRATEGIAS FA</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS DA</u></b>
1. Incorporar a la oferta de productos y servicios generación de valor. (F1, F2, F4, F7, A3, A4, A6 )	1. Analizar precios de competencia y establecer el más competitivo de acuerdo a su capacidad, aprovechando al máximo los activos fijos y reinvertiendo las utilidades. (D3, A3, A4)
2. Optimizar los procesos internos para evitar costos innecesarios (F3, F5, F6, F7, A1, A3, A5)	2. Elaborar un manual de funciones y operaciones para lograr mayor eficiencia en sus procesos. (D2, D4, A3, A5, A6)
3. Implementar una filosofía orientado a la satisfacción de las necesidades de los clientes (F3, F4, F6,A3, A4 )	3. Mejorar los canales de comunicación entre la gerencia y los empleados para aplicar de manera adecuada el plan estratégico(D2, D4, A3, A4)
4. Aplicar a los productos y servicios estándares de calidad que diferencien a la empresa de la competencia(F1, F2, F4, F7, A3, A4, A5)	4. Establecer políticas de motivación y reconocimientos para los empleados, para obtener un personal comprometido con la empresa.(D2, D4, A3, A5)

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

#### 4.8. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

La Matriz PEYEA es otra herramienta para definir estrategias, la cual está formada por un marco de cuatro cuadrantes e indica si una estrategia, sea esta agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas, fuerzas financieras (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas, estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización. (Fred, 2003, pág. 64).

Las variables escogidas para la elaboración de la matriz PEYEA en el cuadro No. 40, fueron obtenidas del análisis interno, en base a las encuestas y del análisis externo.

**Cuadro No. 40. Matriz PEYEA**

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA			POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA		
VARIABLES	FORTALEZA	VALOR	VARIABLES	ESTABILIDAD	VALOR
<b>FINANCIERA (FF)</b>			<b>AMBIENTE (EA)</b>		
Apalancamiento		5	Cambios Tecnológicos		-2
Liquidez		5	Tasa de Inflación		-2
Rendimiento Sobre Inversión		3	Precios de Productos de la Competencia		-3
Capital de Trabajo		4	Agresividad de la Competencia		-3
			Crecimiento del PIB		-4
<b>TOTAL</b>		<b>17</b>	<b>TOTAL</b>		<b>-14</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>4,25</b>	<b>PROMEDIO</b>		<b>-2,8</b>
VARIABLES	VENTAJA	VALOR	VARIABLES	FUERZA INDUSTRIA	VALOR
<b>COMPETITIVA (VC)</b>			<b>(FI)</b>		
Participación en el Mercado		-5	Barreras de Entrada		3
Calidad de Productos y Servicios		-2	Productos Sustitutos		5
Capacidad Tecnológica		-3	Estabilidad Financiera		4
Relación con Proveedores		-1	Tecnología en el Sector		5
Experiencia del personal		-3			
<b>TOTAL</b>		<b>-14</b>	<b>TOTAL</b>		<b>17</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>-2,8</b>	<b>PROMEDIO</b>		<b>4,25</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

Los resultados del análisis de la matriz PEYEA son los siguientes:

**Cuadro No. 41. PEYEA**

EJE "Y"		EJE "X"	
FF	2,25	FI	4,25
EA	-2,80	VC	-2,80
<b>Total</b>	<b>0,55</b>	<b>Total</b>	<b>1,45</b>

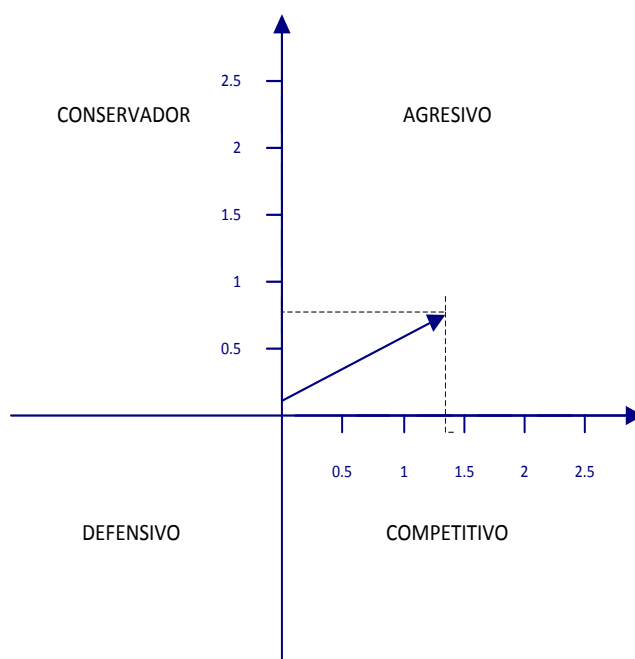
**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar



Como se observa en el gráfico No. 21, el vector se ubica en el cuadrante Agresivo, es decir la empresa se encuentra en una posición financiera excelente y puede utilizar todas sus ventajas competitivas para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas y superar sus debilidades en un sector estable y creciente. Al encontrarse la empresa en este cuadrante puede implementar varias estrategias, siendo la prioridad diseñar las relaciones con la penetración en el mercado y desarrollo de sus productos y servicios.

**Gráfico No. 21. Ubicación Matriz PEYEA**



**Fuente:** Investigación  
**Elaboración:** Sabrina Salazar

#### 4.9. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

En el cuadro No. 42 se aprecia la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica, que es un instrumento que permite a la alta gerencia evaluar las estrategias adecuadas para la organización, basándose en las capacidades y limitaciones específicas encontradas. En este caso, estas capacidades y limitaciones se obtienen del análisis interno realizado en base a las encuestas aplicadas.

Al utilizar esta matriz, se busca analizar cuáles estrategias serían más provechosas para el cumplimiento de los objetivos, integrando los pertinentes factores críticos para el éxito, tanto internos como externos.

Para la elaboración de la matriz MCPE se utilizará la información obtenida en la matriz EFE (cuadro No. 33) y matriz EFI (cuadro No. 35) realizadas anteriormente, de donde se extraerán los factores con mayores puntajes o mayor incidencia para el éxito de la empresa.

Para el desarrollo de la matriz MCPE de ISIS Business se analizaron las siguientes estrategias:

**Estrategia 1**

Realizar mayor promoción a los productos y servicios para aumentar las ventas.

**Estrategia 2**

Aplicar un plan estratégico que permita aprovechar las oportunidades del entorno.

**Estrategia 3**

Mejorar los segmentos de mercado al que se enfoca la empresa, para fortalecer su posicionamiento actual.

**Estrategia 4**

Elaborar un manual de funciones y operaciones para lograr mayor eficiencia en sus procesos.

**Estrategia 5**

Implementar una filosofía orientado a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

**Estrategia 6**

Incrementar las capacitaciones en el personal de la empresa.

**Cuadro No. 42. Matriz MCPE – ISIS Business**

		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4		ESTRATEGIA 5		ESTRATEGIA 6	
FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>Fortalezas</b>													
Buena comunicación y acuerdos con los proveedores.	0,083	-	-	-	-	2	0,167	-	-	-	-	-	-
Variedad de productos y servicios que oferta la empresa.	0,083	4	0,333	1	0,083	4	0,333	-	-	-	-	-	-
Buena organización estructural de la empresa.	0,083	1	0,083	3	0,250	2	0,167	4	0,333	2	0,167	-	-
Personal con experiencia y altamente calificado.	0,083	3	0,250	3	0,250	2	0,167	3	0,250	4	0,333	4	0,333
Utilización de tecnología adecuada en sus procesos.	0,083	3	0,250	2	0,167	3	0,250	-	-	-	-	2	0,167
<b>Debilidades</b>													
Falta de experiencia en algunos ramos de seguros.	0,083	-	-	-	-	-	-	1	0,083	1	0,083	4	0,333
No posee plan estratégico.	0,083	-	-	4	0,333	-	-	-	-	1	0,083	-	-
Políticas empresariales no apegadas a la realidad actual de la empresa.	0,083	-	-	4	0,333	-	-	3	0,250	3	0,250	-	-
Baja inversión en capacitación al personal.	0,056	-	-	-	-	-	-	1	0,056	2	0,111	4	0,222
Baja inversión en publicidad.	0,056	4	0,222	3	0,167	4	0,222	-	-	1	0,056	-	-
<b>Oportunidades</b>													
El crecimiento del PIB, que refleja el apoyo del gobierno a los sectores productivos no petroleros.	0,086	3	0,257	4	0,343	4	0,343	-	-	2	0,171	-	-

Variedad de herramientas tecnológicas para mejorar los procesos.	0,086	4	0,343	2	0,171	3	0,257	-	-	-	-	4	0,343
Gran cantidad de proveedores de productos y servicios de calidad.	0,086	4	0,343	4	0,343	4	0,343	2	0,171	-	-	1	0,086
Existencia de clientes potenciales en el mercado de seguros.	0,086	4	0,343	3	0,257	4	0,343	3	0,257	4	0,343	2	0,171
Incremento de la Tasa de Ocupación Plena.	0,057	2	0,114	-	-	2	0,114	-	-	1	0,057	-	-
<b>Amenazas</b>													
Incremento de la inflación, que conlleva al incremento de los precios de los productos y servicios.	0,086	2	0,171	1	0,086	-	-	-	-	-	-	-	-
Gran cantidad de competidores en el mercado de seguros.	0,086	4	0,343	3	0,257	4	0,343	3	0,257	3	0,257	2	0,171
Posibilidad del ingreso de nuevos proveedores de seguros al mercado.	0,086	4	0,343	3	0,257	4	0,343	3	0,257	3	0,257	2	0,171
Guerra de precios de los productos dentro del mercado de seguros.	0,086	2	0,171	3	0,257	3	0,257	3	0,257	2	0,171	-	-
Utilización de nuevas tecnologías por parte de los competidores.	0,057	3	0,171	3	0,171	3	0,171	-	-	-	-	4	0,229
<b>TOTAL</b>			<b>3,739</b>		<b>3,726</b>		<b>3,820</b>		<b>2,172</b>		<b>2,340</b>		<b>2,227</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

De los resultados obtenidos de la matriz MCPE, Tabla No. 42, se concluye que existen tres estrategias que la empresa ISIS Business debe elegir, pues obtuvieron valores más altos que las demás estrategias.

En primer lugar, la *estrategia 3* obtuvo un total de calificación del atractivo de 3,82 y se refiere a:

“Mejorar los segmentos de mercado al que se enfoca la empresa, para fortalecer su posicionamiento actual”.

En segundo y tercer lugar, se encuentran las *estrategias 1 y 2* las cuales tuvieron un total de calificación del atractivo casi similar de 3,73 y 3,72 respectivamente. Las estrategias se refieren a:

“Realizar mayor promoción a los productos y servicios para aumentar las ventas”.

“Aplicar un plan estratégico que permita aprovechar las oportunidades del entorno”.

Con la aplicación de estas estrategias se busca aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno de la empresa y conseguir sus objetivos estratégicos de manera eficiente.

Además, por medio de la matriz MCPE se pueden analizar estrategias que permitan integrar factores externos e internos a la vez, ofreciendo más practicidad en la toma de decisiones.

## CAPÍTULO V

### 5. PRESUPUESTO ESPECÍFICOS E INTEGRALES

#### 5.1. PRESUPUESTOS ESPECÍFICOS

Para elaborar los presupuestos específicos en planificación estratégica, se debe determinar planes más concretos, con los cuáles se pretende alcanzar los objetivos de la empresa y encaminarlos hacia la visión.

A estos planes específicos se los conoce con el nombre de **Planes Operativos** y centran su atención en el corto plazo y traducen el plan estratégico en metas y acciones específicas para las unidades o áreas de la empresa; el corto plazo abarca 12 meses o menos. (Hitt, 2006, pág. 54)

Para elaborar los planes operativos, se partirá de los objetivos y estrategias de la empresa, pues son éstos los que guiarán las actividades de las distintas áreas donde se aplicarán dichos planes.

Para elaborar los planes operativos para ISIS Business se utilizarán los siguientes elementos que delinearán las actividades de la organización. Entre estos elementos están:

- Objetivos
- Estrategias
- Proyectos o Iniciativas
- Presupuestos
- Actividades
- Responsable
- Tiempo

#### **5.1.1. Objetivos**

Los objetivos con los que se va a trabajar para el desarrollo de los planes operativos serán los mismos que se plantearon en el direccionamiento estratégico, los cuáles guiarán las actividades en la consecución de su visión empresarial.



Los objetivos son los siguientes:

- Expandir la participación de la empresa ISIS Business dentro del mercado asegurador.
- Ampliar la cartera de clientes de los productos y servicios ofrecidos.
- Incrementar la satisfacción de los clientes.
- Mejorar la gestión, que permita optimizar los procesos administrativos.
- Crear y fortalecer las habilidades del personal que forma parte de la empresa.
- Determinar los lineamientos y funciones del personal de la empresa.

Una vez definidos los objetivos para la empresa, se procede a determinar las estrategias que permitirán cumplir los objetivos expuestos. Las estrategias fueron definidas en el Capítulo IV, por lo que ahora se distribuirán las estrategias adecuadas para el cumplimiento de cada objetivo.

**OBJETIVO 1.** Expandir la participación de la empresa ISIS Business dentro del mercado asegurador.

**Estrategias:**

- Ampliar los segmentos de mercado al que se enfoca la empresa, para fortalecer su posicionamiento actual.

- Buscar asesoría con proveedores de ramos de seguros en las que la empresa no posee experiencia.
- Incrementar la inversión en activos fijos que permitan a la empresa obtener ventajas sobre sus competidores.

**OBJETIVO 2.** Ampliar la cartera de clientes de los productos y servicios ofrecidos.

**Estrategias:**

- Mejorar y diversificar la oferta de productos y servicios resaltando su valor agregado.
- Realizar mayor promoción a los productos y servicios para aumentar las ventas.
- Crear alianzas estratégicas con los proveedores para mejorar la oferta de productos y servicios.

**OBJETIVO 3.** Incrementar la satisfacción de los clientes.

**Estrategias:**

- Implementar una filosofía orientado a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Aplicar a los productos y servicios, estándares de calidad que diferencien a la empresa de la competencia.

**OBJETIVO 4.** Mejorar la gestión, que permita optimizar los procesos administrativos.

**Estrategias:**

- Optimizar los procesos internos para evitar costos innecesarios.
- Diseñar proyectos y programas que permitan aprovechar los estímulos ofrecidos por el Estado.
- Crear políticas de crédito y cobranzas adecuadas a la realidad y beneficio de la empresa.
- Aplicar un plan estratégico que permita aprovechar las oportunidades del entorno.

**OBJETIVO 5.** Crear y fortalecer las habilidades del personal que forma parte de la empresa.

**Estrategias:**

- Incrementar las capacitaciones en el personal de la empresa.
- Mejorar los canales de comunicación entre la gerencia y los empleados para aplicar de manera adecuada el plan estratégico.

**OBJETIVO 6.** Determinar los lineamientos y funciones del personal de la empresa.

**Estrategias:**

- Elaborar un manual de funciones y operaciones para lograr mayor eficiencia en sus procesos.

- Establecer políticas de motivación y reconocimientos para los empleados, ayudando a obtener un personal comprometido con la empresa.

#### 5.1.1.1. Planes Operativos (POAS)

Una vez determinados los objetivos con sus respectivas estrategias, se procede a elaborar los planes operativos, en los cuales se detallarán las actividades, tiempos, responsables y costos que conlleva la aplicación de cada estrategia.

**Cuadro No. 43. Plan Operativo 1**

<b>OBJETIVO:</b> Expandir la participación de la empresa ISIS Business dentro del mercado asegurador.					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PROYECTO / INICIATIVA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Ampliar los segmentos de mercado al que se enfoca la empresa, para fortalecer su posicionamiento actual.	Investigación de Mercado Objetivo	Identificar los segmentos de mercado en los que se desea incursionar. Realizar un análisis del mercado por medio de encuestas. Determinar la demanda insatisfecha y los productos que se va a ofertar.	Vicepresidencia Comercial	2 meses	2.000,00
Buscar asesoría con proveedores de ramos de seguros en las que la empresa no posee experiencia.	Acuerdo Interinstitucional con Empresas Aseguradoras	Identificar los ramos de seguros que la empresa no posee mucha experiencia. Analizar los posibles proveedores que puedan asesorar a la empresa. Llegar a acuerdos de apoyo entre empresas que beneficien a las partes. Designar al personal adecuado para especializarse en los ramos determinados.	Gerencia de Investigación y Desarrollo	4 meses	4.000,00
Incrementar la inversión en activos fijos que permitan a la empresa obtener ventajas sobre sus competidores.	Plan de Inversión en Activos Fijos	Realizar un estudio de factibilidad de adquisición de nuevos activos fijos. Capacitar al personal en el óptimo manejo de los nuevos activos fijos. Realizar un análisis de los proveedores de los activos fijos para una posterior elección.	Gerencia General	3 meses	5.000,00

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Cuadro No. 44. Plan Operativo 2**

<b>OBJETIVO:</b> Expandir la participación de la empresa ISIS Business dentro del mercado asegurador.					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PROYECTO INICIATIVA</b> /	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Ampliar los segmentos de mercado al que se enfoca la empresa, para fortalecer su posicionamiento actual.	Investigación de Mercado Objetivo	Identificar los segmentos de mercado en los que se desea incursionar. Realizar un análisis del mercado por medio de encuestas. Determinar la demanda insatisfecha y los productos que se va a ofertar.	Vicepresidencia Comercial	2 meses	2.000,00
Buscar asesoría con proveedores de ramos de seguros en las que la empresa no posee experiencia.	Acuerdo Interinstitucional con Empresas Aseguradoras	Identificar los ramos de seguros que la empresa no posee mucha experiencia. Analizar los posibles proveedores que puedan asesorar a la empresa. Llegar a acuerdos de apoyo entre empresas que beneficien a las partes. Designar al personal adecuado para especializarse en los ramos determinados.	Gerencia de Investigación y Desarrollo	4 meses	4.000,00
Incrementar la inversión en activos fijos que permitan a la empresa obtener ventajas sobre sus competidores.	Plan de Inversión en Activos Fijos	Realizar un estudio de factibilidad de adquisición de nuevos activos fijos. Capacitar al personal en el óptimo manejo de los nuevos activos fijos. Realizar un análisis de los proveedores de los activos fijos para una posterior elección.	Gerencia General	3 meses	5.000,00

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Cuadro No. 45. Plan Operativo 3**

<b>OBJETIVO:</b> Expandir la participación de la empresa ISIS Business dentro del mercado asegurador.					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PROYECTO INICIATIVA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Ampliar los segmentos de mercado al que se enfoca la empresa, para fortalecer su posicionamiento actual.	Investigación de Mercado Objetivo	Identificar los segmentos de mercado en los que se desea incursionar. Realizar un análisis del mercado por medio de encuestas. Determinar la demanda insatisfecha y los productos que se va a ofertar.	Vicepresidencia Comercial	2 meses	2.000,00
Buscar asesoría con proveedores de ramos de seguros en las que la empresa no posee experiencia.	Acuerdo Interinstitucional con Empresas Aseguradoras	Identificar los ramos de seguros que la empresa no posee mucha experiencia. Analizar los posibles proveedores que puedan asesorar a la empresa. Llegar a acuerdos de apoyo entre empresas que beneficien a las partes. Designar al personal adecuado para especializarse en los ramos determinados.	Gerencia de Investigación y Desarrollo	4 meses	4.000,00
Incrementar la inversión en activos fijos que permitan a la empresa obtener ventajas sobre sus competidores.	Plan de Inversión en Activos Fijos	Realizar un estudio de factibilidad de adquisición de nuevos activos fijos. Capacitar al personal en el óptimo manejo de los nuevos activos fijos. Realizar un análisis de los proveedores de los activos fijos para una posterior elección.	Gerencia General	3 meses	5.000,00

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Cuadro No. 46. Plan Operativo 4**

<b>OBJETIVO:</b> Mejorar la gestión, que permita optimizar los procesos administrativos.					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PROYECTO INICIATIVA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Optimizar los procesos internos para evitar costos innecesarios.	Programa de Optimización de Costos	Identificar los costos que tienen mayor peso en los procesos internos. Diagnosticar los procesos más importantes y buscar sus posibles fallas. Definir responsables de cada proceso. Justificar los costos de cada proceso por medio de informes.	Gerencia de Investigación y Desarrollo	6 meses	2.000,00
Diseñar proyectos y programas que permitan aprovechar los estímulos ofrecidos por el Estado.	Proyecto de Beneficios Estatales	Analizar los estímulos que ofrece el Estado y que puedan beneficiar a la empresa. Destinar el personal necesario que elabore proyectos con el apoyo del Estado u otras instituciones públicas.	Gerencia de Investigación y Desarrollo	2 meses	1.000,00
Crear políticas de crédito y cobranzas adecuadas a la realidad y beneficio de la empresa.	Políticas de Crédito y Cobranzas	Revisar las políticas de crédito y cobranzas actuales, y los resultados obtenidos hasta el momento. Analizar las principales falencias en la aplicación de las políticas. Asignar el personal idóneo que realice únicamente las funciones de crédito y cobranzas. Rediseñar las políticas de acuerdo a las necesidades de la empresa. Evaluar constantemente la eficacia de la aplicación de las políticas.	Gerencia General	3 meses	800
Aplicar un plan estratégico que permita aprovechar las oportunidades del entorno.	Plan Estratégico	Analizar el documento del plan estratégico elaborado y decidir el tiempo de aplicación. Designar al personal encargado de cada uno de los objetivos y estrategias propuestas. Realizar reuniones periódicas para compartir ideas y avances obtenidos en beneficio de la empresa. Receptar inquietudes y sugerencias que permitan retroalimentar el plan estratégico. Asignar los recursos necesarios para aplicar las actividades del plan.	Presidencia Corporativa Gerencia General	12 meses	2.500,00

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar



**Cuadro No. 47. Plan Operativo 5**

<b>OBJETIVO:</b> Crear y fortalecer las habilidades del personal que forma parte de la empresa.					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PROYECTO INICIATIVA</b> /	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Incrementar las capacitaciones en el personal de la empresa.	Plan de Capacitaciones	<p>Identificar las áreas de la empresa donde se encuentren las mayores falencias.</p> <p>Elaborar un cronograma anual de capacitaciones en las áreas más importantes para la empresa.</p> <p>Asignar los recursos financieros y no financieros para las capacitaciones.</p> <p>Establecer acuerdos y convenios con instituciones que ofrezcan capacitaciones y servicios adicionales.</p>	<p>Presidencia Corporativa</p> <p>Gerencia General</p>	10 meses	4.000,00
Mejorar los canales de comunicación entre la gerencia y los empleados para aplicar de manera adecuada el plan estratégico.	Mejoramiento de Comunicación Interna	<p>Determinar los principales problemas que existe en la comunicación interna entre las distintas áreas.</p> <p>Informar al personal de la empresa, por medio de talleres, sobre los beneficios de una adecuada comunicación.</p> <p>Aplicar herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación interna.</p> <p>Controlar que la comunicación interna mantenga una claridad y fluidez adecuada.</p>	<p>Presidencia Corporativa</p> <p>Gerencia General</p> <p>Vicepresidencia Comercial</p>	2 meses	500

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

**Cuadro No. 48. Plan Operativo 6**

<b>OBJETIVO:</b> Determinar los lineamientos y funciones del personal de la empresa.					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PROYECTO INICIATIVA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Elaborar un manual de funciones y operaciones para lograr mayor eficiencia en sus procesos.	Manual de Funciones y Operaciones	<p>Contratar profesionales especializados que elaboren un manual de funciones y operaciones de la empresa.</p> <p>Socializar los manuales con todo el personal de la empresa.</p> <p>Controlar periódicamente el cumplimiento de las funciones y procedimientos de los manuales.</p>	<p>Gerencia General</p> <p>Vicepresidencia Comercial</p>	12 meses	5.500,00
Establecer políticas de motivación y reconocimientos para los empleados, ayudando a obtener un personal comprometido con la empresa.	Plan de Incentivos a Empleados	<p>Establecer metas y objetivos para los distintos procesos.</p> <p>Determinar un grado de incentivos de acuerdo a la meta alcanzada por los empleados.</p> <p>Evaluar la relación entre los incentivos entregados contra la productividad de los procesos.</p>	<p>Presidencia Corporativa</p> <p>Gerencia General</p>	12 meses	7.000,00

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

## 5.2. COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El costo total o inversión que tendrá la aplicación del Plan Estratégico propuesto, es decir la realización de los proyectos o iniciativas que se detallan en el cuadro No. 49 asciende a 54.800 dólares.

**Cuadro No. 49. Presupuesto Plan Estratégico**

OBJETIVO	PROYECTO / INICIATIVA	COSTO
Expandir la participación de la empresa ISIS Business dentro del mercado asegurador.	Investigación de Mercado Objetivo	4.000,00
	Convenios y Acuerdos con Proveedores.	4.000,00
	Plan de Inversión en Activos Fijos	5.000,00
Ampliar la cartera de clientes de los productos y servicios ofrecidos.	Diversificación de productos y Servicios	3.500,00
	Plan de Promoción de Productos y Servicios	5.000,00
Incrementar la satisfacción de los clientes.	Filosofía de Satisfacción de Clientes	4.000,00
	Mejoramiento Continuo	6.000,00
Mejorar la gestión, que permita optimizar los procesos administrativos.	Programa de Optimización de Costos	2.000,00
	Proyecto de Beneficios Estatales	1.000,00
	Plan de procesos del servicio	800,00
	Plan Estratégico	2.500,00
Crear y fortalecer las habilidades del personal que forma parte de la empresa.	Plan de Capacitaciones	4.000,00
	Mejoramiento de Comunicación Interna	500,00
Determinar los lineamientos y funciones del personal de la empresa.	Manual de Funciones y Operaciones	5.500,00
	Plan de Incentivos a Empleados	7.000,00
<b>COSTO TOTAL PLAN ESTRATÉGICO</b>		<b>54.800,00</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

### **5.2.1. Proyecciones Sin Plan Estratégico**

Las proyecciones sin la aplicación del plan estratégico estarán basadas en el comportamiento histórico que ha mantenido y mantiene la empresa ISIS Business, es decir en base a los estados financieros analizados y con los distintos criterios de influencia macroeconómica para un período de 5 años.

La proyección de ingresos, incrementará anualmente en un 12% que es el crecimiento de las ventas que tuvo el mercado asegurador al cierre del año 2012. (El Financiero, 2013)

Para la proyección de gastos, se utilizará el índice de inflación anual promedio del año 2013 que es de 4% y la fórmula del monto  $M=C (1 + i)^n$ .

Según el resultado obtenido de los flujos netos de fondos se tiene cada año un incremento en sus valores, por lo tanto ISIS Business contablemente es una empresa en crecimiento.

**Cuadro No. 50. Flujo operativo Sin Plan Estratégico**

	REAL	REAL	PROYECTADO				
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>+ Ingresos Netos</b>	437.424,67	428.796,39	480.251,96	537.882,19	602.428,05	674.719,42	755.685,75
- Costos de ventas	- 62.403,65	- 62.333,22	- 64.826,54	- 67.419,61	- 70.116,39	- 72.921,05	- 75.837,89
<b>= Utilidad bruta</b>	<b>375.021,02</b>	<b>366.463,17</b>	<b>415.425,41</b>	<b>470.462,59</b>	<b>532.311,66</b>	<b>601.798,37</b>	<b>679.847,86</b>
- Gastos de ventas	- 22.562,18	- 24.422,33	- 25.399,23	- 26.415,20	- 27.471,80	- 28.570,68	- 29.713,50
- Gastos administrativos	- 26.050,80	- 43.408,39	- 45.144,73	- 46.950,51	- 48.828,54	- 50.781,68	- 52.812,94
<b>= Utilidad operativa</b>	<b>326.408,04</b>	<b>298.632,45</b>	<b>344.881,46</b>	<b>397.096,87</b>	<b>456.011,32</b>	<b>522.446,02</b>	<b>597.321,42</b>
- Intereses	- 413,98	- 1.759,68	- 1.830,07	- 1.903,27	- 1.979,40	- 2.058,58	- 2.140,92
- Impuestos	- 119.685,30	- 105.277,12	-109.488,20	- 113.867,73	-118.422,44	- 123.159,34	- 128.085,71
<b>= Utilidad Neta</b>	<b>206.308,76</b>	<b>191.595,65</b>	<b>233.563,19</b>	<b>281.325,87</b>	<b>335.609,48</b>	<b>397.228,11</b>	<b>467.094,78</b>
+ Depreciaciones	602,70	1.119,18	15.950,97	15.950,97	15.950,97	15.950,97	15.950,97
+ Amortizaciones	-	-	-	-	-	-	-
+ Intereses de préstamos	-	-	-	-	-	-	-
+ Subvenciones	-	-	-	-	-	-	-
+ Impuestos adicionales	-	-	-	-	-	-	-
<b>= Flujo neto de efectivo</b>	<b>206.911,46</b>	<b>192.714,83</b>	<b>249.514,16</b>	<b>297.276,84</b>	<b>351.560,45</b>	<b>413.179,08</b>	<b>483.045,75</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

### 5.2.2. Proyecciones Con Plan Estratégico

Para conocer si la inversión en el plan estratégico generará mejores rendimientos que sin plan estratégico y se proyectarán los ingresos y gastos de la empresa, partiendo de los informes financieros ya presentados.

Para el crecimiento anual de los ingresos, se espera que la empresa incremente sus ingresos en un 15% hasta el quinto año de proyección. Se debe tomar en cuenta que este objetivo es completamente alcanzable mediante las estrategias propuestas. El crecimiento se lo realizará de la siguiente manera:

Año 1: incremento 13%

Año 2: incremento 14%

Año 3: incremento 15%

Año 4: incremento 15%

Año 5: incremento 15%

Para la proyección de gastos, se utilizará el mismo índice inflacionario que se utilizó para proyectar los gastos en el flujo de fondos sin plan estratégico, es decir un incremento del 4%.

**Cuadro No. 51. Flujo operativo Con Plan Estratégico**

	AÑO 2012	AÑO 2013	INVERSIÓN	PROYECCIÓN				
				AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>+ Ingresos Netos</b>	<b>437.424,67</b>	<b>428.796,39</b>		484.539,92	552.375,51	635.231,84	730.516,61	840.094,10
- Costos de ventas	-62.403,65	-62.333,22		-64.826,54	-67.419,61	-70.116,39	-72.921,05	-75.837,89
<b>= Utilidad bruta</b>	<b>375.021,02</b>	<b>366.463,17</b>		<b>419.713,38</b>	<b>484.955,90</b>	<b>565.115,45</b>	<b>657.595,57</b>	<b>764.256,21</b>
- Gastos de ventas	-22.562,18	-24.422,33		-25.399,23	-26.415,20	-27.471,80	-28.570,68	-29.713,50
- Gastos administrativos	-26.050,80	-43.408,39		-45.144,73	-46.950,51	-48.828,54	-50.781,68	-52.812,94
<b>= Utilidad operativa</b>	<b>326.408,04</b>	<b>298.632,45</b>		<b>349.169,42</b>	<b>411.590,19</b>	<b>488.815,11</b>	<b>578.243,21</b>	<b>681.729,77</b>
- Intereses	-413,98	-1.759,68		-1.830,07	-1.903,27	-1.979,40	-2.058,58	-2.140,92
- Impuestos	-119.685,30	-105.277,12		-109.488,20	-113.867,73	-118.422,44	-123.159,34	-128.085,71
<b>= Utilidad Neta</b>	<b>206.308,76</b>	<b>191.595,65</b>		<b>237.851,15</b>	<b>295.819,19</b>	<b>368.413,26</b>	<b>453.025,30</b>	<b>551.503,13</b>
+ Depreciaciones	<b>602,70</b>	<b>1.119,18</b>		<b>15.950,97</b>	<b>15.950,97</b>	<b>15.950,97</b>	<b>15.950,97</b>	<b>15.950,97</b>
+ Amortizaciones	-	-		-	-	-	-	-
+ Intereses de préstamos	-	-		-	-	-	-	-
+ Subvenciones	-	-		-	-	-	-	-
+ Impuestos adicionales	-	-		-	-	-	-	-
(-) Inversión plan Estratégico	-	-	<b>54.800,00</b>	-	-	-	-	-
<b>= Flujo neto de efectivo</b>	<b>206.911,46</b>	<b>192.714,83</b>	-54.800,00	<b>253.802,12</b>	<b>311.770,16</b>	<b>384.364,23</b>	<b>468.976,27</b>	<b>567.454,10</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

### **5.2.3. Flujos de Fondos Comparativos**

Después de haber proyectado los flujos de fondos, tanto sin la aplicación como con la aplicación del Plan Estratégico, se procede a compararlos para ver si existe o no mayores ventajas con el segundo.

De acuerdo a la tabla de flujos comparativos en el cuadro No.52, se observa que con la aplicación del Plan Estratégico propuesto se obtendrán mayores rendimientos que sin su aplicación, lo que muestra la viabilidad de la puesta en práctica del plan.

Para actualizar los flujos netos se utilizó el costo de oportunidad que es de 19.83% que se obtuvo del 4% de inflación, más 4% de riesgo y el 11,83% del interés.



**Cuadro No. 52. Flujo de Fondos Comparativos**

<b>FLUJOS COMPARATIVOS</b>				<b>Flujo neto actualizado sin plan</b>	<b>Flujo neto actualizado con plan</b>
<b>AÑO</b>	<b>Sin Plan Estratégico</b>	<b>Con Plan Estratégico</b>	<b>Incremento (+) / Decremento (-)</b>		
0	-	-54.800,00	-54.800,00		
1	249.514,16	253.802,12	4.287,96	208.223,45	211.801,82
2	297.276,84	311.770,16	14.493,32	207.028,42	217.121,80
3	351.560,45	384.364,23	32.803,78	204.316,45	223.381,03
4	413.179,08	468.976,27	55.797,19	200.390,02	227.451,41
5	483.045,75	567.454,10	84.408,35	195.506,17	229.669,30
<b>TOTAL</b>	<b>1.794.576,28</b>	<b>1.931.566,88</b>	<b>136.990,61</b>	<b>1.015.464,50</b>	<b>1.109.425,35</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

## **CAPÍTULO VI**

### **6. EVALUACIÓN FINANCIERA**

“El propósito de la evaluación financiera es generar un proceso que permita analizar los egresos e ingresos durante una vida determinada de los proyectos de inversión y cuyo objetivo es determinar su rentabilidad financiera.” (Fernández, 2007, pág. 32)

Mediante la evaluación financiera se va a valorar y comparar los costos y beneficios obtenidos del Plan Estratégico con la decisión de invertir. Este análisis partirá de la determinación de una tasa de descuento y varios criterios de evaluación que ayudarán a demostrar la factibilidad de la inversión en el proyecto, en este caso la aplicación del Plan Estratégico.

#### **6.1. TASA DE DESCUENTO O TMAR**

La tasa de descuento o tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) es la tasa mínima que un inversionista desea que genere el proyecto, para así continuar con la inversión. Esta tasa será variable e independiente a cada proyecto que se evalúe.

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizarán los siguientes indicadores:

- Tasa Activa
- Riesgo País
- Inflación

**Cuadro No. 53. Tasa de Descuento**

<b>Tasa</b>	<b>Porcentaje</b>
Tasa Pasiva	11,83%
Riesgo País	4,00%
Tasa de Inflación	4,00%
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>19,83%</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

La tasa de descuento obtenida según el cuadro No.54 asciende a 19,83%, lo que indica que el proyecto deberá generar mínimo un rendimiento de dicho porcentaje.

## 6.2. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El valor actual neto de un proyecto de inversión es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Un VAN positivo significa que el proyecto es capaz de cubrir el costo de capital y generar utilidades para los inversionistas. (Baca, 2010, pág. 54).

Para calcular el VAN se aplica la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{n=0}^n \frac{FE}{(1+i)^n}$$

$$VAN = -FE0 + [FE1/(1+i)1] + [FE2/(1+i)2] + ..... + [FE n/(1+i)n]$$

**Dónde:**

**FE** = Flujo de Efectivo en el periodo t

**i** = tasa de descuento

**n** = tiempo o período

**Cuadro No. 54. Cálculo del Valor Actual Neto**

AÑOS	FLUJO FONDOS NETOS	FLUJOS ACTUALIZADOS
		19,83%
0	-54.800,00	
1	4.287,96	3.578,37
2	14.493,32	10.093,38
3	32.803,78	19.064,58
4	55.797,19	27.061,39
5	84.408,35	34.163,13
	<b>INGRESOS</b>	<b>93.960,85</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

Como se observa en el Cuadro No.54, el VAN que se obtiene de la aplicación del Plan Estratégico arroja un valor positivo es de USD. 39.160,85; es decir que se recupera lo invertido por ISIS Business en un tiempo de 5 años con la aplicación del plan.

### 6.3. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La tasa interna de retorno es aquella tasa de interés que hace igual a cero el valor actual de un flujo de beneficios netos al final de la vida útil de un proyecto o en cualquier otra fecha que se lo evalúe. (Bonta, 2002, pág. 35)

Para la aplicación del Plan Estratégico la TIR es la siguiente:

**TIR = 38,45%**

Para comprobar que la TIR es la correcta, se utilizará la siguiente fórmula que permitirá demostrar que la sumatoria de los flujos obtenidos de los períodos, actualizados al porcentaje de la TIR, serán igual a la inversión.

$$TIR = \frac{FNC1}{(1+r)^1} + \frac{FNC2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FNCn}{(1+r)^n} - I = 0$$

**Dónde:**

FNC = Flujo Neto de Fondo

r = Tasa Interna de Retorno

I = Inversión

**Cuadro No. 55. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno**

AÑOS	FLUJO FONDOS NETOS	FLUJOS ACTUALIZADOS
		38,45%
0	-54.800,00	
1	4.287,96	3.097,16
2	14.493,32	7.561,22
3	32.803,78	12.361,19
4	55.797,19	15.186,61
5	84.408,35	16.593,81
	<b>INGRESOS</b>	<b>54.800,00</b>

**Fuente:** Investigación**Elaboración:** Sabrina Salazar

#### 6.4. PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)

El plazo de recuperación real de una inversión es el tiempo que tarda exactamente en ser recuperada la inversión inicial basándose en los flujos que genera en cada período de su vida útil. (Meneses Álvarez, 2009, pág. 54)

**Cuadro No. 56. Período de Recuperación de la Inversión**

AÑOS	FLUJOS FONDOS NETOS	FLUJO DESCONTADO 19,83%	P.R.I
0	-54.800,00	-54.800,00	-54.800,00
1	4.287,96	3.578,37	-51.221,63
2	14.493,32	10.093,38	-41.128,25
3	32.803,78	19.064,58	-22.063,67
4	55.797,19	27.061,39	4.997,72
5	84.408,35	34.163,13	39.160,85

**Fuente:** Investigación**Elaboración:** Sabrina Salazar

El tiempo que tomará recuperar la inversión en el Plan Estratégico para la empresa será de 3 años y 9 meses aproximadamente.

#### 6.5. BENEFICIO / COSTO

Por medio de la relación beneficio / costo se puede medir el beneficio que obtendrá el proyecto en base a la inversión realizada. Se recomienda que el resultado de este indicador sea mayor a 1 para aceptar el proyecto.

Le relación beneficio / costo se realizará a partir de la siguiente fórmula:

$$B/C = \frac{\text{Sumatoria (Flujos Actualizados del Proyecto)}}{\text{Inversión}}$$

Como resultado de la relación Beneficio / Costo, en la Tabla No.57 se indica el resultado que se obtuvo 1,71; esto significa que por cada dólar que ISIS Business invierte en el Plan Estratégico le genera USD. 0,71 de rendimiento.

**Cuadro No. 57. Beneficio / Costo**

<b>AÑOS</b>	<b>FLUJOS</b>
1	3.578,37
2	10.093,38
3	19.064,58
4	27.061,39
5	34.163,13
<b>TOTAL</b>	<b>93.960,85</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

$$\frac{B}{C} = \frac{93.960,85}{54.800,00} = 1,71$$



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- La empresa no posee un plan estratégico. Sus actividades y operaciones se han venido desarrollando sin lineamiento ni objetivos claramente establecidos, lo que puede ocasionar un incremento de la ineficiencia de sus procesos internos y un bajo cumplimiento de objetivos.
- De acuerdo al análisis financiero realizado a ISIS Business, se observa que la empresa tiene exceso de recursos concentrados en el activo exigible, específicamente en el disponible y el exigible que son los que generan rendimientos a la empresa.

- El endeudamiento total de la empresa asciende a 36,97%; es decir la empresa se encuentra financiada por los accionistas en su mayoría y una pequeña porción por los acreedores.
- Al realizar el análisis externo, se pudo observar que existen buenas oportunidades para la empresa, como la existencia de clientes potenciales, gran cantidad de proveedores de productos y servicios, y la variedad de herramientas tecnológicas que permiten mejorar los procesos. Al contrario, las principales amenazas que se logró detectar fueron: la gran cantidad de competidores en el mercado de seguros, guerra de precios de los productos y la posibilidad del ingreso de nuevos competidores al mercado asegurador nacional.
- Del análisis interno, se observa que la empresa posee más fortalezas que debilidades lo que le permite generar estrategias para aprovechar las oportunidades. Entre las principales fortalezas que posee están la buena comunicación y acuerdos con los proveedores y el contar con personal con experiencia y altamente calificado. Entre sus principales debilidades está la falta de experiencia en algunos ramos de seguros y no contar con un plan estratégico definido.
- Según la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), la empresa ISIS Business se encuentra en una posición financiera adecuada y puede

utilizar sus ventajas competitivas para aprovechar las oportunidades del entorno, contrarrestar amenazas y superar sus debilidades.

- Con la propuesta de Plan Estratégico, la empresa tendrá parámetros claros para el cumplimiento de sus objetivos y una mejora en la gestión administrativa y financiera.
- De acuerdo a la evaluación financiera de la aplicación del Plan Estratégico Propuesto, se tiene que generará un VAN de USD. 39.160,85 una TIR del 38,45%; una relación beneficio costo de 1,71 y un período de recuperación de la inversión de 3 años 9 meses.

## RECOMENDACIONES

- La empresa ISIS Business debe implementar el Plan Estratégico Propuesto, pues por medio de esta herramienta podrá encaminar las acciones internas hacia la consecución de los objetivos propuestos, además de lograr un incremento en sus ventas mejorando así sus rendimientos.
- Se deberá socializar el plan estratégico con los integrantes de la empresa, para que cada parte que lo compone trabaje en función de los objetivos comunes, y a la vez genere un sentimiento de identidad y compromiso con la empresa.
- Mantener la información interna y externa totalmente actualizada, para poder hacer los respectivos correctivos al Plan Estratégico, en caso que sea necesario.
- Evaluar constantemente los resultados que genere la aplicación del Plan Estratégico, para reafirmar las acciones en las áreas que posean más debilidades e impulsar las que posean más fortalezas.

- Se deberá capacitar de manera más frecuente al personal de la empresa, para así fortalecer sus habilidades de acuerdo a las funciones que desempeñen, todo en función de los objetivos propuestos.
- Desarrollar proyectos a mediano y largo plazo que ayuden al cumplimiento de las metas y objetivos. Los proyectos deberán realizarse de acuerdo a las principales necesidades de la empresa y su realidad actual.
- Controlar el cumplimiento de los parámetros y políticas propuestos, pues de esto dependerá el éxito de la aplicación del Plan Estratégico.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, S. (2001). *Planificación estratégica*. Lima.
- Baca, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México: McGraw Hill.
- Bonta, P. (2002). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Bueno, R. (2004). *Compilación de seguros*. México: CEN.
- Caicedo, G. (2012). *Informe sectorial Ecusdor*. Quito.
- Ecolink. (12 de Septiembre de 2012). *Ecolink*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de Inflación: <http://www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml>
- El Financiero. (02 de 05 de 2013). *El Financiero Digital*. Recuperado el 2013 de 12 de 12, de El Financiero Digital: [www.elfinanciero.com](http://www.elfinanciero.com)
- Fernández, S. (2007). *Los Proyectos de Inversión*. Cartago: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Frederick, E. (2002). *Guía básica de terminos económicos*. México.
- Gerrit, J. (1999). *Planificación Estratégica y Operativa*. Quito: ABYA YALA.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2003). *Fundamentos de marketing*. México.
- Lora Mercado, E. (2009). *Informe sectorial Ecuador*. Quito.
- Manguashca, F. (2008). *Macroeconomía*. Quito: MDI.
- Meneses Álvarez, E. (2009). *Evaluación de Proyectos*”. México: Linxa.
- Ortíz, H. (2008). *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera*. En H. ORTÍZ, *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera* (pág. 199). Universidad Externado de Colombia.
- Salazar, F. (2008). *Gestión estratégica de negocio*. Ecuador.

Serna, H. (1994). *Planificación y Gestión Estratégica*. Colombia: Legis.

Thompson, I. (12 de Julio de 2009). *Promonegocios.net*. Recuperado el 21 de Mayo de 2013, de Promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Vásquez del Mercado, O. (1996). *Contratos Mercantiles*. España: Porrúa.

## **ANEXO 1. ESTRUCTURA FUNCIONAL ISIS BUSINESS**

### **PRESIDENCIA CORPORATIVA**

#### ***Funciones:***

- Reemplaza al gerente general en la representación legal en ausencia de este.
- Es responsable del mantenimiento óptimo de las relaciones comerciales con las compañías de seguros y demás actores en el mercado.
- Realiza anualmente una ronda de visitas con los clientes más importantes de la organización.
- Coordina la creación, seguimiento, control y revisión del plan estratégico de la compañía.
- Encargado del cumplimiento de la consecución de la misión y visión empresarial.
- Desarrolla y fomenta contactos y relaciones que le permiten a la organización el logro de sus objetivos globales: comerciales, financieros, e institucionales.

### **GERENCIA GENERAL (REPRESENTANTE LEGAL)**

#### ***Funciones:***

- Supervisa a todo el personal de la empresa.
- Realiza contratación del personal posterior a los procesos de selección establecidos.
- Ejecuta la representación legal de la empresa.
- Supervisa el cumplimiento de las obligaciones legales con los distintos órganos de control SBS, SRI, IESS, ministerio de relaciones laborales, etc.
- Evaluación constante de la situación financiera de la empresa.



- Revisión de balances e índices financieros claves.
- Coordina la obtención de materiales y suministros.
- Administra los cheques y fondos de la empresa.
- Controla pagos de proveedores.
- Desarrollo de planes de retribución variable por comisiones para las áreas correspondientes.
- Aprueba la implementación de nuevos desarrollos.
- Diseña planes de expansión y contracción de la compañía.
- Supervisa el debido cumplimiento del reglamento interno del trabajo.
- Ejerce como secretario de la junta general de accionistas en las convocatorias ordinarias, extraordinarias.
- Presenta informes anuales a la junta general de accionistas.
- Supervisión y liquidación de comisiones, y el cobro de las mismas en las compañías de seguros.

## GERENCIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

### ***Funciones:***

- Aprueba y modifica los nuevos proyectos de desarrollo.
- Controla a la coordinación de investigación, y verifica su trabajo en un área de mercado o producto específico.
- Establecimiento de pautas técnicas de seguros para los nuevos desarrollos.
- Establece planes integrales de propuestas a las compañías de seguros, esto es: la investigación de mercado, propuesta de negocio, sustento técnico (condiciones, cláusulas, siniestralidad, entre otros.).

- Propone canales de comercialización.
- Propone estructuras de reaseguros en casos especiales.
- Prepara informes ejecutivos para la gerencia general para obtener visto bueno en los nuevos desarrollos.
- Dispone a la coordinación de desarrollo que trabaje en área de mercado o producto específico.

### **Coordinación de Investigación**

#### ***Funciones:***

- Análisis y estudio de mercado de clientes potenciales, necesidades insatisfechas en el mercado de seguros ecuatoriano considerando los productos existentes y aquellos que existiendo en otros países no se comercializan en el país.
- Análisis situacional de las compañías de seguros en cuanto a los ramos aprobados, generación de primas y siniestralidad en cada uno de los ramos habilitados para definir donde existen posibilidades de asesoramiento para desarrollo.
- Encargado de la ejecución de focusgroup, encuestas y otros medios para obtener información que sustente sus informes.

### **Coordinación de Desarrollo**

#### ***Funciones:***

- En base a los informes de la coordinación de investigación, diseña planes de negocio como sustento de proyectos para el desarrollo de nuevos negocios, nuevos segmentos y nichos de mercado.

- Estructuración de proyectos específicos para los ramos de seguros y las compañías de seguros para que se aprueben los nuevos desarrollos.
- Proporcionar a la gerencia general argumentos de viabilidad o no-viabilidad de los proyectos propuestos de coordinación de investigación.
- Buscar proveedores y socios estratégicos necesarios para la correcta implementación de los proyectos de desarrollo, es decir: compañías de seguros, ajustadores, bufetes legales, prestadores de servicios, etc.

## GERENCIA DE SERVICIO AL CLIENTE

### ***Funciones:***

- Seguimiento trimestral a todos los asegurados vía mail o teléfono para verificar y garantizar la calidad en el servicio.
- Coordina y supervisa las actividades de las áreas a su cargo.
- Establecer parámetros de servicio al cliente para cada una de las áreas de la empresa a través de manuales de procesos y procedimientos para la atención al cliente.
- Supervisa la obtención de los formularios de vinculación al cliente así como la documentación complementaria a los mismos y la debida presentación de los mismos a las compañías de seguros.
- Ejercer funciones de oficial de cumplimiento para la prevención del lavado de activos
- Diseña complementos a los programas o pólizas de los asegurados para otorgarles una cobertura integral con el máximo uso de los distintos ramos de seguro.

## **Coordinación Atención de Siniestro**

### ***Funciones:***

- Atiende personalmente, vía telefónica o mail, los avisos de siniestros presentados por el cliente, en casos relevantes asiste al lugar del siniestro para prestar atención inmediata a los asegurados.
- Llenado de formularios de aviso de siniestro o reclamos de clientes, prepara cartas de aviso a las aseguradoras.
- Notifica a las aseguradoras inmediatamente una vez que conoce del acaecimiento del siniestro.
- Solicita al asegurado todos los documentos para el debido sustento del siniestro y da seguimiento a la obtención de los mismos.
- Seguimiento a las aseguradoras para obtención de órdenes de indemnización.
- Seguimiento en la entrega de la indemnización, proveedores para la reparación o reposición, dependiendo de cada caso.
- Revisa liquidaciones de los siniestros previos al pago del deducible y otros valores por parte del asegurado.
- Crea y mantiene un archivo por siniestro y por cliente.
- Genera estadísticas de siniestralidad de cada cliente en cada vigencia.
- Diseña manuales de procedimientos para la presentación, administración y disminución de reclamos – siniestros para clientes que lo demanden.
- Revisión de informes de ajustadores para emitir criterios y observaciones sobre los mismos, para la debida liquidación de reclamos de los asegurados.

## **Coordinación de Marketing y Promoción**

### ***Funciones:***

- Diseñar e implementar estrategias de mercadeo y promoción para: recordación de marca, posicionamiento de marca, desarrollo comercial, impulso de canales de venta.
- Diseña el texto para promoción y publicidad así como de material informativo para asegurados.
- Realiza el seguimiento de las renovaciones de las pólizas de los clientes actuales informando con anticipación a los asegurados y solicitando la renovación a las compañías de seguros.
- Diseña planes de promoción conjunta con las compañías de seguros para ramos y/o productos específicos.

## **VICEPRESIDENCIA COMERCIAL**

### ***Funciones:***

- Delineación de macro-estrategias de comercialización.
- Segmentación de mercado.
- Diseño de esquemas óptimos de comercialización de cada uno de los productos para las líneas de negocios.
- Revisión mensualmente del cumplimiento del presupuesto comercial de la empresa.
- Busca canales de distribución y comercialización masiva.
- Manejo personalizado de clientes significativos (gran tamaño).
- Asesoramiento, capacitación y apoyo general a todos los gerentes de línea.

- Reportes a gerencia general de los cuadros de comisión de todos los subalternos para el pago de dichas comisiones.

## GERENCIA DE LÍNEA DE NEGOCIOS

Las líneas de negocios responden a un producto o ramo específico y/o agrupación de ramos. Lo que se establece de acuerdo a las necesidades comerciales de la empresa y a las proyecciones de ingresos que la misma se haya planteado. Así, puede ser que una línea de negocio se dedique a un solo ramo y que otra impulse varios de ellos.

### ***Funciones:***

- Responsable de la supervisión de los coordinadores de unidad a la que pertenece.
- Diseño de estrategias de ventas.
- Levantamiento de procesos segmentaciones de mercado.
- Control de presupuesto.
- Auditoria de reportes de producción y comisiones de los coordinadores.
- Reportes a vicepresidencia comercial sobre cumplimiento mensual del presupuesto y evaluación anual de los coordinadores de negocios.
- Indagación y producción de óptimas relaciones comerciales con clientes y contactos claves para la empresa.

## **Coordinación de Negocios Línea A y B (Por cada producto un área)**

### ***Funciones:***

- Prospección de clientes.
- Contacto con clientes :

- vía mail
  - vía telefónica
  - visitas
- Auditoria de contratos de seguros vigentes.
- Diseño de programas de seguro a medida de cliente.
- Recopilación de documentación del cliente para programas de seguros. (contratos con varios ramos de seguros)
- Asesoría telefónica a clientes.
- Gestiona, en convenio con las compañías de seguros y sus ejecutivos, la emisión de nuevas pólizas y movimientos. (solicitud de anexos y endosos)
- Regulación de relación entre las compañías de seguros y el cliente.
- Entrega de pólizas y programas de seguros a clientes y anexos del mismo.
- Recaudación de primer pago: según la forma de pago establecida por el cliente.
- Mantenimiento del archivo actualizado de cada uno de los clientes y prospectos de clientes.

## **ANEXO 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)**

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite resumir y evaluar los factores económicos, sociales, ambientales, políticos y tecnológicos para conocer la importancia que tiene cada uno de ellos para la empresa y la posición estratégica en la que se encuentra actualmente. Consta de los siguientes pasos:

- Formar una lista de los factores identificados en el análisis del sector o externo, donde constarán las oportunidades y amenazas que afectan a la comunidad a la empresa.
- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias o acciones que está realizando la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias y acciones de la empresa.



- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

### **ANEXO 3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)**

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de la empresa. La elaboración de la matriz EFI consta de los siguientes pasos:

- Formar una lista de los factores internos, donde constarán las principales fortalezas y debilidades que posee la empresa.
- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Independientemente de que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la empresa deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si el factor representa una debilidad mayor = 1, una debilidad menor = 2, una fortaleza menor = 3 o una fortaleza mayor = 4.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa. Sea cual sea la cantidad de fortalezas y debilidades incluidas en la matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5

caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una fuerte posición interna.

## **ANEXO 4. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)**

Para la elaboración de la matriz PEYEA se siguen los siguientes pasos:

- Seleccionar un grupo de variables internas (en bases a las encuestas) y externas que incluyan la fuerza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI).
- Otorgar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables correspondientes a las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables correspondientes a las dimensiones VC y EA.
- Obtener la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a cada variable y dividiéndolo para la misma cantidad de variables.
- Registrar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje respectivo de la matriz.
- Sumar las dos calificaciones del eje X y Y. Registrar los puntos en X y Y respectivamente para obtener el nuevo punto XY.
- Trazar un vector direccional del origen de la matriz por el nuevo punto de intersección. El vector trazado indicará el tipo de estrategia recomendable para la empresa.

En el gráfico No. 1 se observa los cuatro cuadrantes en los cuales se puede ubicar el vector direccional.

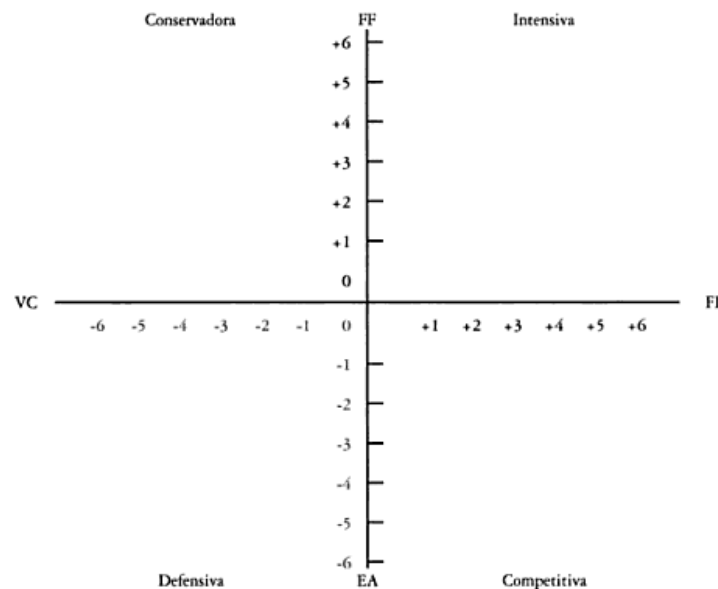
El Cuadrante Intensivo, que se encuentra ubicado en la parte superior derecha del gráfico, indica que la empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas con el fin de aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas y superar sus debilidades.

El Cuadrante Conservador, que se ubica en la parte superior izquierda, muestra que la empresa no debe afrontar riesgos excesivos, utilizando sus capacidades básicas.

El Cuadrante Defensivo, que se encuentra ubicado en la parte inferior izquierda, sugiere que la empresa debe actuar principalmente en disminuir sus debilidades y evitar las amenazas.

El Cuadrante Competitivo, ubicado en la parte inferior derecha, indica que la empresa puede utilizar estrategias competitivas como: desarrollo del producto, penetración de mercado, entre otras.

**Gráfico No. 22. Diagrama de la Matriz PEYEA**



**Elaboración:** DAVID, Fred

**Fuente:** Conceptos de Administración Estratégica

## **ANEXO 5. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)**

Los pasos para elaborar la matriz MCPE son los siguientes:

- Formar una lista de factores claves para la empresa, tanto externos (oportunidades - amenazas) como internos (fortalezas - debilidades); esta información se obtendrá directamente de las matrices EFE y EFI. La matriz MCPE deberá contener mínimo diez factores claves externos y diez factores claves internos.
- Se otorga a cada factor clave de la empresa un peso de acuerdo a su importancia. Los pesos que se otorguen serán los mismos con los que fueron evaluados en las matrices EFE y EFI.
- Se identifica las estrategias que la empresa debería considerar para el cumplimiento de sus objetivos.
- Se adjudica una calificación del atractivo (CA) a cada estrategia en comparación con los factores claves de la empresa. Si el factor clave no tiene ninguna relación con la estrategia analizada, no se adjudica ninguna calificación en la matriz. La escala de calificaciones del atractivo es: 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva.
- Se obtiene el total de calificación del atractivo de cada factor al multiplicar su peso por la calificación otorgada.
- La suma del total de calificaciones del atractivo de cada estrategia revelará cuál o cuáles de las opciones son las más importantes para la toma de decisiones estratégicas.

## ANEXO 6. ROL GENERAL (DEPARTAMENTO DE VENTAS) AÑO 2012

PERIODO	EMPLEADO	C.I.	DÍAS TRABAJADOS	SUELDO	EXTRAS	BONO CUMPLEAÑOS	BONO NAVIDEÑO	MOVILIZACIÓN	BASE APORTABLE	9,35% APOORTE PERSONAL	IMP. RENTA RETENIDO	DESCUENTOS PLAN ECUASANITASS	DESCUOTOS PLAN TELEFÓNICO	OTROS DESCUENTOS	PRÉSTAMO QUIROGRAFARIO	NETO A RECIBIR	12,15% APOORTE PATRONAL	FONDOS RESERVA IESS	13ER SUELDO	14TO SUELDO	VACACIONES
2012-01	Pazmiño Ortiz Edwin Omar	1713334199	30,00	940,00	-	-	-	60,00	1.000,00	93,50	43,68	36,54	73,73	15,68	272,15	464,72	121,50	83,33	83,33	36,00	41,67
2012-02	Pazmiño Ortiz Edwin Omar	1713334199	30,00	940,00	-	235,00	-	60,00	1.235,00	115,47	43,68	36,54	73,73	235,00	272,15	458,43	150,05	102,92	102,92	24,33	51,46
2012-02	Rojas Espinosa Juana Ines	1710477249	25,00	416,67	- 2,88	-	-	-	413,79	38,69	-	-	-	1,72	-	373,38	50,28	-	34,48	24,33	17,24
2012-03	Pazmiño Ortiz Edwin Omar	1713334199	30,00	940,00	-	-	-	60,00	1.000,00	93,50	43,68	36,54	73,73	235,00	272,15	245,40	121,50	83,33	83,33	24,33	41,67
2012-03	Rojas Espinosa Juana Ines	1710477249	30,00	500,00	-	-	-	-	500,00	46,75	-	-	-	1,72	-	451,53	60,75	-	41,67	24,33	20,83
2012-04	Pazmiño Ortiz Edwin Omar	1713334199	30,00	940,00	-	-	-	60,00	1.000,00	93,50	-	36,54	73,73	3,92	272,15	520,16	121,50	83,33	83,33	24,33	41,67
2012-04	Rojas Espinosa Juana Ines	1710477249	30,00	500,00	-	-	-	-	500,00	46,75	-	-	-	-	-	453,25	60,75	-	41,67	24,33	20,83
2012-05	Pazmiño Ortiz Edwin Omar	1713334199	30,00	940,00	-	-	-	60,00	1.000,00	93,50	-	36,54	66,89	-	272,15	530,92	121,50	83,33	83,33	24,33	41,67
2012-06	Pazmiño Ortiz Edwin Omar	1713334199	30,00	940,00	-	-	-	60,00	1.000,00	93,50	-	36,54	-	-	272,15	597,81	121,50	83,33	83,33	24,33	41,67
2012-07	Pazmiño Ortiz Edwin Omar	1713334199	30,00	940,00	-	-	-	60,00	1.000,00	93,50	-	36,54	-	-	272,14	597,82	121,50	83,33	83,33	24,33	41,67
AJUSTE LIQUIDACION	Rojas Espinosa Juana Ines	1710477249	1,00	-	2,88	-	-	-	2,88	0,27	-	-	-	-	-	2,61	0,35	-	0,24	-4,06	0,12
2012-08	Pazmiño Ortiz Edwin Omar	1713334199	30,00	940,00	-	-	-	60,00	1.000,00	93,50	-	36,54	-	-	-	869,96	121,50	83,33	83,33	24,33	41,67
2012-09	Pazmiño Ortiz Edwin Omar	1713334199	30,00	940,00	-	-	-	60,00	1.000,00	93,50	-	36,54	-	-	-	869,96	121,50	83,33	83,33	24,33	41,67
2012-10	Pazmiño Ortiz Edwin Omar	1713334199	30,00	940,00	-	-	-	60,00	1.000,00	93,50	-	36,54	-	-	-	869,96	121,50	83,33	83,33	24,33	41,67

	Omar																				
2012-11	Pazmiño Ortiz Edwin Omar	1713334199	30,00	940,00	50,00	-	-	60,00	1.050,00	98,18	-	36,94	-	50,00	-	864,89	127,58	87,50	87,50	24,33	43,75
2012-12	Pazmiño Ortiz Edwin Omar	1713334199	30,00	940,00	50,00	-	1.500,00	60,00	2.550,00	238,43	-	36,54	-	-	269,35	2.005,69	309,83	212,50	212,50	24,33	106,25
			<b>446,00</b>	<b>12.696,67</b>	<b>100,00</b>	<b>235,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>720,00</b>	<b>15.251,67</b>	<b>1.426,03</b>	<b>131,04</b>	<b>438,88</b>	<b>361,81</b>	<b>543,04</b>	<b>2.174,39</b>	<b>10.176,48</b>	<b>1.853,08</b>	<b>1.152,92</b>	<b>1.270,97</b>	<b>372,61</b>	<b>635,49</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar



## ANEXO 7. BALANCE DE COMPROBACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

CÓDIGO CUENTA	NOMBRE CUENTA	SALDO ANTERIOR	DEBITO MES	CRÉDITO MES	SALDO ACTUAL
1.	ACTIVO	317,342.64	147,968.60	-117,600.89	347,710.35
1.1.	ACTIVO CORRIENTE	312,820.32	147,809.65	-117,554.85	343,075.12
1.1.01.	CAJA – BANCOS	623.16	80,625.52	-26,125.72	55,122.96
1.1.01.01	CAJA CHICA	50.00	0.00	0.00	50.00
1.1.01.02	BANCO INTERNACIONAL	573.16	80,625.52	-26,125.72	55,072.96
1.1.02.	INVERSIONES CORTO PLAZO	115,532.60	0.00	0.00	115,532.60
1.1.02.01	INVERSIONES PRODUBANCO	50,000.00	0.00	0.00	50,000.00
1.1.02.03	INVERSIONES BANCO GUAYAQUIL	65,532.60	0.00	0.00	65,532.60
1.1.03.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	196,333.04	67,184.06	-91,152.95	172,364.15
1.1.03.01.	CLIENTES	33,534.54	57,478.62	-91,013.16	0.00
1.1.03.01.01	EQUIVIDA	0.00	6,691.30	-6,691.30	0.00
1.1.03.01.02	ECUA SANITAS S.A.	0.00	139.70	-139.70	0.00
1.1.03.01.03	SEGUROS DEL PICHINCHA	33,534.54	31,888.74	-65,423.28	0.00
1.1.03.01.04	COLONIAL COMPAÑÍA DE SEGUROS	0.00	18,758.88	-18,758.88	0.00
1.1.03.02.	ANTICIPO Y PRESTAMOS EMPLEADOS	0.00	19.92	0.00	19.92
1.1.03.02.04	ESCOABR WILIAN	0.00	15.24	0.00	15.24
1.1.03.02.05	PAZNIMO OMAR	0.00	4.68	0.00	4.68

1.1.03.03.	IMPUESTOS ANTICIPADOS	7,902.74	2,631.66	-139.79	10,394.61
		-----	-----	-----	-----
1.1.03.03.01	IVA CRÉDITO TRIBUTARIO	139.78	104.47	-139.78	104.47
1.1.03.03.02	70% IVA RETENIDO	0.00	1,406.92	0.00	1,406.92
1.1.03.03.03	2% RETENCIÓN FUENTE	7,704.60	1,109.39	0.00	8,813.99
1.1.03.03.04	2% RENDIMIENTOS FINANCIEROS	58.36	10.88	-0.01	69.23
1.1.03.05.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	135.76	776.86	0.00	912.62
		-----	-----	-----	-----
1.1.03.05.01	INTERESES INVERSIÓN BCO PRODUBANCO	135.76	354.17	0.00	489.93
1.1.03.05.03	INTERESES INVERSIÓN BCO GUAYAQUIL	0.00	422.69	0.00	422.69
1.1.03.07	ANTICIPO INMOBILIARIA ECUAVANTISA	154,760.00	6,277.00	0.00	161,037.00
1.1.04.	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	331.52	0.07	-276.18	55.41
		-----	-----	-----	-----
1.1.04.01	SEGURO DE VIDA PAGADO ANTICIPADO	230.37	0.04	-175.00	55.41
1.1.04.02	CÁMARA DE COMERCIO QUITO AFILIACIÓN	101.15	0.03	-101.18	0.00
1.2.	ACTIVO NO CORRIENTE	2,708.56	1.37	-46.04	2,663.89
		-----	-----	-----	-----
1.2.01.	ACTIVO FIJO	6,036.11	0.00	0.00	6,036.11
		-----	-----	-----	-----
1.2.01.01	MUEBLES Y ENSERES	5,199.71	0.00	0.00	5,199.71
1.2.01.02	EQUIPO DE OFICINA	161.00	0.00	0.00	161.00
1.2.01.03	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	675.40	0.00	0.00	675.40
		-----	-----	-----	-----
1.2.02.	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-3,327.55	1.37	-46.04	-3,372.22
		-----	-----	-----	-----
1.2.02.01	DEP ACUM MUEBLES Y ENSERES	-2,637.38	0.00	-43.34	-2,680.72
1.2.02.02	DEP ACUM EQUIPO DE OFICINA	-13.40	0.00	-2.70	-16.10
1.2.02.03	DEP ACUM EQUIPO COMPUTACIÓN	-676.77	1.37	0.00	-675.40
1.3.	OTROS ACTIVOS	1,813.76	157.58	0.00	1,971.34

1.3.01.	GARANTÍAS ENTREGADAS A TERCEROS	960.00	0.00	0.00	960.00
1.3.01.01	GARANTÍA ARRENDAMIENTO	960.00	0.00	0.00	960.00
1.3.02.	ACTIVO POR IMPUESTOS DIFERIDOS	853.76	157.58	0.00	1,011.34
1.3.02.01	IMPUESTO DIFERIDO X IMP GANANCIAS	853.76	157.58	0.00	1,011.34
2.	PASIVO	-13,283.60	9,813.98	-125,085.91	-128,555.53
2.1.	PASIVO CORRIENTE	-413.32	83.32	-83.33	-413.33
2.1.01.	PROVEEDORES	-413.32	83.32	-83.33	-413.33
2.1.01.07	OTECCEL S.A. MOVISTAR	-83.32	83.32	-83.33	-83.33
2.1.01.08	AUDICOMEX CIA. LTDA.	-330.00	0.00	0.00	-330.00
2.2.	PASIVOS ACUMULADOS	-9,158.28	9,730.66	-123,011.58	-122,439.20
2.2.01.	BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	-8,934.57	8,693.21	-56,605.64	-56,847.00
2.2.01.01	SUELDOS POR PAGAR	-2,300.00	300.00	-550.15	-2,550.15
2.2.01.02	9.35% IESS POR PAGAR	-393.45	398.14	-990.30	-985.61
2.2.01.03	12.15% IESS POR PAGAR	-511.27	517.36	-1,286.86	-1,280.77
2.2.01.04	FONDOS DE RESERVA POR PAGAR IESS	-308.31	312.48	-667.56	-663.39
2.2.01.06	PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS X PAGAR	0.00	269.35	-269.35	0.00
2.2.01.08	13ER SUELDO POR PAGAR	-1,793.82	1,798.04	-384.55	-380.33
2.2.01.09	14TO SUELDO POR PAGAR	-194.59	0.00	-48.74	-243.33
2.2.01.10	VACACIONES POR PAGAR	52.95	1,818.87	-4,128.28	-2,256.46
2.2.01.11	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-12.49	0.00	-47,733.03	-47,745.52
2.2.01.13	BONO NAVIDEÑO POR PAGAR	-3,278.97	3,278.97	-498.11	-498.11
2.2.01.14	BONO ESCOLAR POR PAGAR	-194.62	0.00	-48.71	-243.33

2.2.02.	IMPUESTOS POR PAGAR	-223.71	1,037.45	-66,405.94	-65,592.20
		-----	-----	-----	-----
2.2.02.01	12% IVA VENTAS POR PAGAR	0.00	813.72	-2,009.88	-1,196.16
2.2.02.02	100% IVA RETENIDO POR PAGAR	-90.02	90.02	-90.02	-90.02
2.2.02.05	RETEN RELACIÓN DEPENDENCIA	-56.63	56.63	-56.63	-56.63
2.2.02.06	10% RET HONORARIOS PROFESIONALES	-16.67	16.67	-16.67	-16.67
2.2.02.07	2% RET ENTRE SOCIEDADES	-13.72	13.73	-7.62	-7.61
2.2.02.10	8% RET ARRENDAMIENTO	-46.68	46.68	-46.68	-46.68
2.2.02.12	1% RETENCIÓN FUENTE	0.01	0.00	-0.01	0.00
2.2.02.16	IMPUESTO A LA RENTA EMPRESA	0.00	0.00	-64,178.43	-64,178.43
2.3.	PASIVO LARGO PLAZO	-3,712.00	0.00	-1,991.00	-5,703.00
		-----	-----	-----	-----
2.3.01.	ESTIMACIONES SOCIALES	-3,712.00	0.00	-1,991.00	-5,703.00
		-----	-----	-----	-----
2.3.01.01	JUBILACIÓN PATRONAL	-3,712.00	0.00	-885.00	-4,597.00
2.3.01.02	DESHAUCIO	0.00	0.00	-1,106.00	-1,106.00
3.	PATRIMONIO	-12,688.48	0.00	0.00	-12,688.48
		-----	-----	-----	-----
3.1.	CAPITAL SOCIAL	-10,000.00	0.00	0.00	-10,000.00
		-----	-----	-----	-----
3.1.01.	CAPITAL SOCIAL PAGADO	-10,000.00	0.00	0.00	-10,000.00
		-----	-----	-----	-----
3.1.01.02	AVILA PATRICIO	-1,500.00	0.00	0.00	-1,500.00
3.1.01.03	ALVEAR BEATRIZ	-1,000.00	0.00	0.00	-1,000.00
3.1.01.04	GOMEZ SEQUEIRA MARCIAL	-7,500.00	0.00	0.00	-7,500.00
3.2.	RESERVAS	-5,000.00	0.00	0.00	-5,000.00
		-----	-----	-----	-----
3.2.01.	RESERVAS	-5,000.00	0.00	0.00	-5,000.00
		-----	-----	-----	-----
3.2.01.01	RESERVA LEGAL	-5,000.00	0.00	0.00	-5,000.00

3.3.	RESULTADOS	2,311.52	0.00	0.00	2,311.52
		-----	-----	-----	-----
3.3.01.	RESULTADOS DE EJERCICIOS	2,311.52	0.00	0.00	2,311.52
		-----	-----	-----	-----
3.3.01.01	RESULTADO ANOS ANTERIORES	2,311.52	0.00	0.00	2,311.52
4.	INGRESOS	-387,949.17	6,811.91	-56,287.41	-437,424.67
		-----	-----	-----	-----
4.1.	INGRESOS OPERATIVOS	-387,949.17	6,811.91	-56,287.41	-437,424.67
		-----	-----	-----	-----
4.1.01.	VENTAS	-385,230.61	6,780.98	-55,468.74	-433,918.37
		-----	-----	-----	-----
4.1.01.01	COMISIONES EQUIVIDA	-122,916.38	0.00	-6,691.30	-129,607.68
4.1.01.02	COMISIONES ECUASANTAS	-580.42	0.00	-139.70	-720.12
4.1.01.03	COMISIONES SEGUROS DEL PICHINCHA	-251,745.04	0.00	-31,888.74	-283,633.78
4.1.01.04	COMISIONES SEGUROS COLONIAL	-9,988.77	6,780.98	-16,749.00	-19,956.79
4.1.02.	INTERESES GANADOS INVERSIONES	-2,673.35	30.93	-818.67	-3,461.09
		-----	-----	-----	-----
4.1.02.01	INTERES GANADO INVERSION PRODUBAN	-1,625.10	0.00	-354.18	-1,979.28
4.1.02.02	INTERES GANADO INV BCO INTERNACIO	-546.58	30.93	0.00	-515.65
4.1.02.03	INTERES GANADO BCO GUAYAQUIL	-501.67	0.00	-464.49	-966.16
4.1.03.	OTROS INGRESOS	-45.21	0.00	0.00	-45.21
		-----	-----	-----	-----
4.1.03.01	MULTAS A TRABAJADORES POR ATRASOS	-45.21	0.00	0.00	-45.21
5.	GASTOS	96,578.61	135,554.57	-1,174.85	230,958.33
		-----	-----	-----	-----
5.1.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	96,578.61	135,554.57	-1,174.85	230,958.33
		-----	-----	-----	-----
5.1.01.	GASTOS PERSONAL	67,632.15	17,509.06	-175.38	84,965.83
		-----	-----	-----	-----
5.1.01.01	SUELDOS Y SALARIOS	47,571.34	4,161.34	-0.01	51,732.67

5.1.01.02	APORTE PATRONAL	5,981.84	1,286.86	0.00	7,268.70
5.1.01.04	13ER SUELDO	1,597.94	384.55	0.00	1,982.49
5.1.01.05	14TO SUELDO	671.67	48.72	0.00	720.39
5.1.01.06	FONDOS DE RESERVA A TRABAJADORES	543.59	167.83	0.00	711.42
5.1.01.07	FONDOS DE RESERVA A IESS	3,441.02	667.58	0.00	4,108.60
5.1.01.08	VACACIONES	198.67	2,294.08	-0.06	2,492.69
5.1.01.09	MOVILIZACIÓN	880.00	80.00	0.00	960.00
5.1.01.10	BONO CUMPLEAÑOS	782.00	250.00	0.00	1,032.00
5.1.01.11	BONO NAVIDAD	0.00	6,000.00	0.00	6,000.00
5.1.01.12	SEGURO MEDICO PRIVADO	1,887.05	338.28	-175.31	2,050.02
5.1.01.13	SEGURO DE VIDA Y ACCIDENTES	736.57	175.00	0.00	911.57
5.1.01.14	CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	227.05	0.00	0.00	227.05
5.1.01.16	BONO NAVIDEÑO PERSONAL ADMINIS	2,504.79	498.11	0.00	3,002.90
5.1.01.17	BONO ESCOLAR PERSONAL ADMINIS	558.62	48.71	0.00	607.33
5.1.01.18	BONIFICACIONES EXTRAORDINARIAS	50.00	50.00	0.00	100.00
5.1.01.19	DESHAUCIO	0.00	1,058.00	0.00	1,058.00
5.1.02.	GASTOS GENERALES	23,327.91	114,408.31	-707.18	137,029.04
		-----	-----	-----	-----
5.1.02.01	ARRIENDO OFICINA	6,418.28	583.48	0.00	7,001.76
5.1.02.02	GASTOS CONDOMINIO	1,015.74	92.34	0.00	1,108.08
5.1.02.03	SERVICIOS BÁSICOS LUZ-TELEF-CELUL	1,703.32	178.30	0.00	1,881.62
5.1.02.04	ATENCIONES SOCIALES	650.64	0.00	0.00	650.64
5.1.02.06	PUBLICACIONES	668.40	0.00	0.00	668.40
5.1.02.07	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	553.90	101.18	0.00	655.08
5.1.02.08	HONORARIOS DIRECTORIO	166.67	166.67	0.00	333.34
5.1.02.10	ÚTILES DE OFICINA PAPELERÍA COPIA	697.31	0.00	0.00	697.31
5.1.02.11	ÚTILES DE ASEO	58.67	0.00	0.00	58.67
5.1.02.12	DEPRECIACIONES ACTIVOS FIJOS	558.02	44.68	0.00	602.70
5.1.02.13	PATENTE MUNICIPAL	3,087.64	344.45	0.00	3,432.09
5.1.02.14	1.5 X MIL ACTIVOS TOTALES	253.07	0.00	0.00	253.07

5.1.02.15	CONTRIBUCIÓN SUPER BANCOS	1,373.64	826.26	0.00	2,199.90
5.1.02.16	RETENCIONES SUPER BANCOS	549.60	0.00	-549.60	0.00
5.1.02.17	SERVICIOS CONTABLES	3,300.00	0.00	0.00	3,300.00
5.1.02.18	GASTOS LEGALES Y NOTARIALES	56.00	15.50	0.00	71.50
5.1.02.19	IVA CARGADO AL GASTO	1,744.79	143.99	0.00	1,888.78
5.1.02.20	HONORARIOS ACTUARIA	250.00	0.00	0.00	250.00
5.1.02.21	HONORARIOS COMISARIO	222.22	0.00	0.00	222.22
5.1.02.22	IMPUESTO A LAS GANANCIAS NIIF	0.00	64,178.43	-157.58	64,020.85
5.1.02.23	GASTO 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADO	0.00	47,733.03	0.00	47,733.03
5.1.03.	GASTOS FINANCIEROS	372.73	41.25	0.00	413.98
		-----	-----	-----	-----
5.1.03.01	SERVICIOS BANCARIOS	372.73	41.25	0.00	413.98
5.1.04.	GASTOS NO DEDUCIBLES	5,245.82	3,595.95	-292.29	8,549.48
		-----	-----	-----	-----
5.1.04.01	MULTAS E INTERESES	133.09	0.00	0.00	133.09
5.1.04.02	GASTOS SIN SUSTENTO DE COMPROBANT	327.08	300.00	0.00	627.08
5.1.04.03	GASTOS ANOS ANTERIORES	80.38	1,882.26	-291.63	1,671.01
5.1.04.04	GASTOS SIN IDENTIFICACIÓN CORVANT	291.60	128.69	-0.66	419.63
5.1.04.05	RETENCIONES ASUMIDAS	13.67	0.00	0.00	13.67
5.1.04.06	DONACIONES	4,400.00	400.00	0.00	4,800.00
5.1.04.07	JUBILACIÓN PATRONAL Y DESHAUCIO	0.00	885.00	0.00	885.00
			-----	-----	
	T O T A L E S		300,149.06	-300,149.06	

Aprobado

Revisado

Elaborado

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar



## ANEXO 8. ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2012

### ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL DEL 01 DE ENERO DEL 2012 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

#### INGRESOS

INGRESOS		437.424,67
OPERACIONALES	<u>433.918,37</u>	
VENTAS		
VENTAS NETAS LOCALES	433.918,37	
NO OPERACIONALES	<u>3.506,30</u>	
INTERESES GANADOS EN		
INVERSIONES	3.461,09	
OTROS INGRESOS	<u>45,21</u>	

#### EGRESOS

GASTOS		119.204,45
OPERACIONALES		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	102.467,15	
GASTOS DE PERSONAL	84.965,83	
GASTOS GENERALES	<u>17.501,32</u>	
OTROS GASTOS	<u>16.737,30</u>	
GASTOS FINANCIEROS	413,98	
IMPUESTOS Y		
CONTRIBUCIONES	7.773,84	
GASTOS NO DEDUCIBLES	<u>8.549,48</u>	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>318.220,22</u>
(-) 15% PARTICIPACIÓN		
TRABAJADORES		-47.733,03
(-) 23% IMPUESTO A LA RENTA		-64.178,43
(-) 5% RESERVA LEGAL		0,00
(+) AJUSTE POR ACTIVO DIFERIDO		<u>157,58</u>
UTILIDAD LIBRE DISPONIBILIDAD PARA		
ACCIONISTAS		<u>206.466,33</u>

Gerente General

Contadora General

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

## ANEXO 9. ROL GENERAL (DEPARTAMENTO DE VENTAS) AÑO 2013

PERIODO	EMPLEADO	CÉDULA	DÍAS TRABAJADOS	SUELDO	EXTRAS	BONO CUMPLEAÑOS	BONO NAVIDEÑO	MOVILIZACIÓN	BASE APORTABLE	9,35% APORTEPERSONAL	DESCTOS PLAN ECUASANTAS	OTROS DESCUENTOS	PRÉSTAMO QUIROGRAFIARIO	NETO A RECIBIR	12,15% APORTEPATRONAL	FONDOS RESERVA IESS	13ER SUELDO	14TO SUELDO	VACACIONES
2013-01	Pazmiño Ortiz Edwin Omar	1713334199	31,00	1.040,00	-	-	-	60,00	1.100,00	102,85	36,94	-	245,84	714,37	133,65	91,67	91,67	24,33	45,83
2013-01	Carrillo Alvear Santiago	1721054003	31,00	483,33	-	-	-	-	483,33	45,19	-	-	-	438,14	58,72	-	40,28	24,33	20,14
2013-02	Pazmiño Ortiz Edwin Omar	1713334199	30,00	1.040,00	-	275,00	-	60,00	1.375,00	128,56	51,69	4,68	245,84	944,23	167,06	114,58	114,58	24,33	57,29
2013-02	Carrillo Alvear Santiago	1721054003	30,00	500,00	-	-	-	-	500,00	46,75	-	-	-	453,25	60,75	-	41,67	24,33	20,83
2013-03	Pazmiño Ortiz Edwin Omar	1713334199	30,00	1.040,00	-	-	-	60,00	1.100,00	102,85	51,69	-	245,84	699,62	133,65	91,67	91,67	41,67	45,83
2013-03	Carrillo Alvear Santiago	1721054003	30,00	500,00	100,00	-	-	-	600,00	56,10	-	-	-	543,90	72,90	-	50,00	24,33	25,00
2013-04	Carrillo Alvear Santiago	1721054003	30,00	500,00	-	-	-	-	500,00	46,75	-	-	-	453,25	60,75	-	41,67	24,33	20,83
2013-05	Carrillo Alvear Santiago	1721054003	30,00	500,00	-	-	-	-	500,00	46,75	-	-	-	453,25	60,75	-	41,67	24,33	20,83
2013-06	Carrillo Alvear Santiago	1721054003	30,00	500,00	-	-	-	-	500,00	46,75	-	-	-	453,25	60,75	-	41,67	24,33	20,83
2013-07	Carrillo Alvear Santiago	1721054003	30,00	500,00	-	-	-	-	500,00	46,75	-	18,75	-	434,50	60,75	-	41,67	39,50	20,83
2013-08	Carrillo Alvear Santiago	1721054003	30,00	500,00	-	-	-	-	500,00	46,75	-	-	-	453,25	60,75	-	41,67	26,50	20,83
2013-09	Carrillo Alvear Santiago	1721054003	30,00	500,00	-	125,00	-	-	625,00	58,44	-	125,00	-	441,56	75,94	-	52,08	26,50	26,04
2013-10	Carrillo Alvear Santiago	1721054003	30,00	500,00	-	-	-	-	500,00	46,75	-	-	-	453,25	60,75	-	41,67	26,50	20,83
2013-11	Carrillo Alvear Santiago	1721054003	30,00	500,00	-	-	-	-	500,00	46,75	-	-	-	453,25	60,75	-	41,67	26,50	20,83
2013-11	Paúl Adrian Pazmiño Bucheli	1714864533	27,00	675,00	675,00	-	-	-	1.350,00	126,23	-	-	-	1.223,78	164,03	-	112,50	23,85	56,25
2013-11	Nancy Tatiana Andrade Granda	1712219037	13,00	801,58	-	-	-	-	801,58	74,95	-	-	-	726,63	97,39	-	66,80	11,48	33,40
2013-12	Carrillo Alvear Santiago	1721054003	30,00	500,00	-	-	1.500,00	-	2.000,00	187,00	-	1.500,00	-	313,00	243,00	-	166,67	26,50	83,33
2013-12	Paúl Adrian Pazmiño Bucheli	1714864533	30,00	750,00	750,00	-	-	-	1.500,00	140,25	-	45,75	-	1.314,00	182,25	-	125,00	26,50	62,50

2013-12	Nancy Tatiana Andrade Granda	1712219037	30,00	1.850,00	-	-	-	-	1.850,00	172,98	-	-	-	1.677,03	224,78	-	154,17	26,50	77,08
	<b>TOTAL</b>		<b>552,00</b>	<b>13.179,91</b>	<b>1.525,00</b>	<b>400,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>180,00</b>	<b>16.784,91</b>	<b>1.569,39</b>	<b>140,32</b>	<b>1.694,18</b>	<b>737,52</b>	<b>12.643,50</b>	<b>2.039,37</b>	<b>297,92</b>	<b>1.398,74</b>	<b>496,67</b>	<b>699,37</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

## ANEXO 10. ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2013

### ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL DEL 01 DE ENERO DEL 2012 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

#### INGRESOS

INGRESOS		428.796,39
OPERACIONALES	427.303,01	
VENTAS		
VENTAS NETAS LOCALES	427.303,01	
NO OPERACIONALES	1.493,38	
INTERESES GANADOS EN		
INVERSIONES	1.193,25	
OTROS INGRESOS	300,13	

#### EGRESOS

GASTOS		136.490,61
OPERACIONALES		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	120.149,90	
GASTOS DE PERSONAL	86.755,56	
GASTOS GENERALES	33.394,34	
OTROS GASTOS	16.340,71	
GASTOS FINANCIEROS	1.759,68	
IMPUESTOS Y	4.566,98	
CONTRIBUCIONES		
GASTOS NO DEDUCIBLES	10.014,05	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		292.305,78
(-) 15% PARTICIPACIÓN		
TRABAJADORES		-43.845,87
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		-56.864,27
(-) 5% RESERVA LEGAL		0,00
(+) AJUSTE POR ACTIVO DIFERIDO		64,24
UTILIDAD LIBRE DISPONIBILIDAD PARA		
ACCIONISTAS		191.659,88

Gerente General

Contadora General

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar

## ANEXO 11. ENTREVISTA A LA GERENCIA

<b>1</b>	<b>ENTREVISTA A LA GERENCIA – ELEMENTOS PARA LA CREACION DE MISION</b>
<b>1.1.</b>	<b>¿Quiénes son los clientes de ISIS BUSINESS?</b>
	Principalmente clientes individuales a los que se les comercializa pólizas de seguros, productos para protección de hogar, accidentes personales, asistencia médica, entre otros. Además de algunos clientes PYMES de varias industrias con pólizas de protección patrimonial para los bienes y patrimonial. Y un cliente considerado grande en el sector publico.
<b>1.2.</b>	<b>¿Cuáles son las principales actividades que desarrolla ISIS BUSINESS?</b>
	Búsqueda de clientes, prospectacion de clientes, gestión comercial (venta), asesoramiento en todos los ámbitos del seguro, auditoria de contratos y programas de seguros, gestión de pólizas, gestión de siniestros.
<b>1.3.</b>	<b>¿Dónde compite ISIS BUSINESS?</b>
	En el mercado nacional, principalmente en Quito, a pesar de no poseer sucursales se ha hecho gestión en otras provincias y ciudades pero se gestiona en Quito por la cercanía a los clientes y compañías de seguros, para optimizar el servicio.
<b>1.4.</b>	<b>¿Es la tecnología un interés primordial de ISIS BUSINESS?</b>
	Si, es importante. Sin embargo actualmente la inversión en sistemas se realizará como objetivo a mediano plazo.
<b>1.5.</b>	<b>¿Trata ISIS BUSINESS de alcanzar objetivos económicos?</b>
	Si, ya que es una empresa con fines de lucro.
<b>1.6.</b>	<b>¿Cuáles son los valores, aspiraciones y prioridades fundamentales de ISIS BUSINESS?</b>
	Los valores de ISIS son: Responsabilidad, calidad, honestidad, respeto, profesionalismo, perseverancia, lealtad. En cuanto a sus principios, menciona como principales la responsabilidad social, satisfacción del cliente, mejoramiento continuo, trabajo en equipo, compromiso empresarial, productividad, innovación.
<b>1.7.</b>	<b>¿Cuál es la principal ventaja competitiva de ISIS BUSINESS?</b>
	Asesoramiento personalizado a sus clientes, ya que el estándar de la industria es el manejo del servicio a través de macros procesos, mientras que para Isis el asesoramiento se realiza con un formato de consultoría en el que los ejecutivos se mantienen lo más cerca de sus clientes para identificar y satisfacer las necesidades de sus clientes.
<b>1.8.</b>	<b>¿Se preocupa ISIS BUSINESS por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?</b>
	No, pero mantiene políticas internas de reciclaje.
<b>1.9.</b>	<b>¿Se considera que los empleados de RRHH son necesarios para ISIS BUSINESS?</b>
	No, las actividades de recursos humanos son realizadas por la gerencia.
<b>2</b>	<b>ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE ISIS BUSINESS</b>
	<b>PRODUCTOS</b>
<b>2.1</b>	<b>¿Cuáles son los principales productos que ofrece ISIS BUSINESS?</b>
	Por enfoque las pólizas de responsabilidad civil en todos sus ámbitos, mala práctica médica. Por desarrollo del negocio: vehículos, incendio, asistencia médica y programas de seguros para empresas.
<b>2.2.</b>	<b>¿Cuáles son los planes para desarrollar nuevos productos?</b>
	Investigar mercados de seguros externos al Ecuador para identificar productos de seguro que no se han comercializado en el país para así establecer nichos de mercado y proponer a las aseguradoras la emisión de estos nuevos productos.

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Sabrina Salazar